

Sirpa Isberg
YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN
TYTTI-HANKKEESSA

Terveyden edistämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulu

2011



YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN TYTTI-HANKKEESSA

Isberg, Sirpa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Joulukuu 2011
Ohjaaja: Hirvonen, Eila
Sivumäärä: 76
Liitteitä:4

Asiasanat: toimintamalli, verkostoituminen, kumppanuus, kehittämisverkosto, toimintatutkimus

Suomalainen 2000-luvun työelämä elää jatkuvaa muutosta, joka merkitsee uusia haasteita niin työelämälle kuin koulutusorganisaatioille. Elinikäinen oppiminen, kehittäminen, verkostoituminen ja innovaatiotoiminta ovat muutoksen läpiviemisessä oleellisia asioita. Verkostomainen toimintatapa on yksi keino saavuttaa alueellisia hyötyjä osaamisen kehittämisessä ja työssäjaksamisessa, jonka päämääränä on tyytyväinen satakuntalainen asiakas.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä, jossa kehittämisen lähtökohtana oli TYTTI- työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hankkeen ulkoisen arvioinnin tulos. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille yhteistyön toimintamalli, jonka avulla kehitetään alueellista osaamista ja työelämän hyvinvointia. Toimintamallin kehittäminen perustui todelliseen tarpeeseen, jonka päämäärinä olivat sosiaali- ja terveystien koulutuksen kehittäminen nykypäivän tarpeisiin sekä hyvinvointialan pk-yrittäjien hyvinvoinnin turvaaminen muuttuvassa ympäristössä. Kehittämistyön kohderyhminä olivat Satakunnan alueen hyvinvointialan pk-yritykset ja koulutusorganisaatioita edusti Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

Kehittämistyön menetelmänä sovellettiin toimintatutkimusta, jossa kehittämisprosessi eteni suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion muodostamina sykleinä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin koulutusorganisaatioiden opettajien (n=6) ja hyvinvointialan pk-yrittäjien haastatteluita (n=12) ja yhteisen kehittämisen foorumeita sekä kokoontumisia. Haastattelujen aineisto analysoitiin sisällön analyysillä, ja tulokset olivat lähtökohtana yhteistyön toimintamallin kehittämiselle. Kehittämistyössä toteutettiin kaksi interventiota, joilla pyrittiin vahvistamaan koulutusorganisaatioiden ja työelämän välistä tietoutta ja tunnettavuutta toisistaan.

Tämän kehittämistyön tuloksena valmistui yhteistyön toimintamalli, jossa yhdistyi Satakunnan alueen hyvinvointialan pk-yrittäjien ja koulutusorganisaatioiden tieto ja tarpeet yhteistyön kehittämiseen. Yhteistyön toimintamallilla voidaan tarvittaessa kehittää alueellista osaamista ja hyvinvointia.

DEVELOPMENT OF ACTION MODEL FOR COOPERATION IN TYTTI PROJECT

Isberg, Sirpa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Health Promotion

December 2011

Supervisor: Hirvonen, Eila

Number of pages: 76

Appendices: 4

Key words: action model, networking, partnership, development network, action research

Finnish working life in 21st century is in a continuous state of change which means new challenges for working life and educational organizations as well. Lifelong learning, development, networking and innovation activities play a key role in the follow-through of the change. Networking as an action method is one way to reach benefits in regional know-how development and coping at work oriented both towards answering to customer's needs in the Satakunta region.

This thesis was realized as a development work. The starting point for the development was the external assessment result of TYTTI project (Workforce and Entrepreneurship: from know-how to innovations). The purpose of the development was to create an action model for cooperation between educational organizations and working life enabling the development of know-how and well-being in working life in the Satakunta region. The action model development was based on a real need aiming at the development of education in the social and health care sector to answer for today's needs and securing well-being of small and medium-sized entrepreneurs in a changing environment. The development target groups consisted of welfare sector's small and medium-sized entrepreneurs operating in the Satakunta region as well as Satakunta University of Applied Sciences and WinNova (West Coast Education Ltd) representing educational organizations.

The method applied for the development work was action research. The development process advanced in cycles including following phases: planning, action, observation and reflection. Data collection methods used were interviews of teachers (n=6) working in the educational organizations and small and medium-sized entrepreneurs (n=12). In addition, meetings and discussion forums related to the theme of mutual development were used in data collection. The data collected from interviews was analyzed by means of content analysis and the results served as a starting point for the development of action model for cooperation. Two interventions were implemented within the development work in order to strengthen the mutual knowledge between educational organizations and working life.

As a result of the development work was created the action model for cooperation that combined knowledge and needs for cooperation development of welfare sector's small and medium-sized entrepreneurs and educational organizations operating in the Satakunta region. The action model for cooperation is applicable for the development of regional know-how and well-being.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	7
3	LÄHTÖKOHDAT TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISELLE.....	8
3.1	Kohti yhteistä toimintaa	8
3.1.1	TYTTI- työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hanke	8
3.1.2	Yhteiskunnan vaatimukset yhteistyön kehittymiselle.....	10
3.1.3	Tutkittua tietoa verkostoitumisesta ja työhyvinvoinnista.....	13
3.2	Yhteisen toiminnan edellytykset	21
3.2.1	Toimintamalli	21
3.2.2	Verkosto ja verkostoituminen	22
3.2.3	Kumppanuus.....	24
3.2.4	Kehittämisverkosto.....	26
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	27
5	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	31
5.1	Aineistojen hankinta.....	34
5.1.1	Havainnointi	34
5.1.2	Haastattelut ja niiden analysointi	35
5.1.3	Yhteisen kehittämisen foorumit	39
5.1.4	Yhteiseen toimintaan liittyvät interventiot.....	41
6	YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLI	44
6.1	Yhteistoiminnan koordinaattori.....	46
6.2	Palvelukeskus /yksikkö	47
6.3	Toiminnan suunnitelma.....	48
6.3.1	Konkreettinen tavoite	49
6.3.2	Työelämäläheisyys	50
6.3.3	Osallistavat menetelmät	53
6.3.4	Sosiaaliset taidot.....	54
6.4	Toimintamallia tukevat hyvät käytännöt.....	55
6.4.1	Kokemukset yhteistyöstä.....	55
6.4.2	Toimivat yhteistyömuodot	56
6.5	Yhteistyön ihannemalli	57
7	POHDINTA.....	58
7.1	Kehittämistyön luotettavuuden arviointia	58
7.2	Kehittämistyö prosessina.....	61
7.3	Toimintatutkijan rooli	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	64

9 LÄHTEET	69
LIIKTEET	

1 JOHDANTO

”Pienin askelin – yhdessä paremmin”

Elämme tällä hetkellä muuttuvassa yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä, jossa tulevaisuuden ennakoiminen on vaikeaa. Maailmalla ja Suomessa tapahtuu monia ennakoimattomia muutoksia ja sama yllätyksellisyys näyttää jatkuvan monella toimialalla. Murrosvaiheessa elinikäinen oppiminen korostuu, sillä osaaminen on yksi keskeinen tekijä niin työelämässä kuin aktiivisessa yhteiskunnallisessa osallistumisessa. Väestön ikääntyessä ja henkilöstön vähentyessä entistä tärkeämpää on myös huolehtia työssäolevien osaamisesta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, sillä henkilöstössä on menestymisen mahdollisuudet. (EK 2011,7; Pöllänen & Uosukainen 2010, 52–54; EK, Tulevaisuusluotain 2006,49; EK Palvelut 2020 2006, 49.)

Vuonna 2020 Suomi on aidosti palveluyhteiskunta, palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti ja erilaisille palvelukokonaisuuksille on kysyntää, jolloin osaamis- ja koulutustarpeiden sekä työelämän tarpeiden ennakointi on yhä tärkeämpää. Aikuiskoulutuksen merkitys korostuu, sillä osaamista pitää jatkuvasti kehittää joustavasti. Perinteinen oppiminen ja opettajuus eivät enää riitä kehittyvässä ympäristössä, vaan vaaditaan poisoppimista vanhoista rutiineista kuitenkin unohtamatta menneisyyttä. Tulevaisuuden arvo on uudistumisen kyky, innovatiivisuus, jossa vaaditaan myös uudistavaa oppimista. (Manka 2011, 33–34.)

Verkostoituminen on uusi tapa toimia, joka takaa tiedonvaihdon kaikkien osapuolten eduksi, ja se toimii hyvänä kasvualustana sekä välittäjänä uusille sosiaalisille ja muille innovaatioille. Henkilöiden ja ryhmien välisten siteiden ja niiden muodostamien verkostojen avulla luodaan laajempi mahdollisuus tiedon vaihtoon, osaamisen siirtämiseen ja kehittämiseen sekä resurssien joustavaan yhdistelyyn. Se organisoii uudella tavalla työn ja yhdistää toimijat paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyöllä ja hyvällä vuorovaikutussuhteilla on keskeinen merkitys alueellisen kehittymisen ja alueen asiakkaiden työkyvyn kannalta, joista yhteiset tutkimushankkeet ja innovaatiot ovat hyviä esimerkkejä. (Ojala 2005, 217–218.)

Hyvä esimerkki on Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Länsirannikon Koulutusyhtymä Oy WinNovan yhteistyönä toteutettu TYTTI – työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hanke.

Tämän opinnäytetyön aiheena on yhteistyön toimintamallin kehittäminen koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille, jonka lähtökohtana oli TYTTI – hankkeen ulkoisen arvioinnin tulos. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä, jonka eteneminen kuvataan toimintatutkimuksen syklien mukaisesti. Teoriaosuudessa selkiytetään käsitteitä toimintamalli, verkostoituminen, kumppanuus ja kehittämisverkosto sekä toimintatutkimuksen periaatteita. Tuloksena valmistui yhteistyön toimintamalli koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille, jonka avulla voidaan kehittää alueellista osaamista ja työelämän hyvinvointia.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

TYTTI-hankkeen ulkoisen arvioinnin tulos oli ammattikorkeakoulun ja ammatillisen toisen asteen melko vähäinen yhteistyö, vaikka molemmat kouluttavat osittain ”samalle kentälle väkeä.” Lisäksi tuloksena todettiin, että työelämän ja koulutusorganisaatioiden väliltä ovat puuttuneet vakiintuneet yhteistyön käytännöt. Kehittämistyön kohderyhminä olivat TYTTI -hankkeeseen kuuluvat hyvinvointialan pk-yritykset Satakunnan alueella ja koulutusorganisaatioita edusti Satakunnan ammattikorkeakoulu sekä Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä, jonka tarkoitus on luoda koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille yhteistyön toimintamalli. Toimintamallin kehittäminen perustuu todelliseen tarpeeseen, jonka päämääränä ovat sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen kehittäminen vastaamaan nykypäivän työelämän tarpeita. Toisena päämääränä on hyvinvointialan pk-yrittäjien hyvinvoinnin turvaaminen muuttuvassa ympäristössä.

Kehittämistyön tavoitteena on koota ja kuvata hyvinvointialan pk-yrityksissä toteutuneita yhteistyömuotoja, joita voidaan jatkossa hyödyntää yhteistyön kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena on kuvata yhteistyön mahdollistavat tekijät koulutusorganisaatioiden (ammattillinen toinen aste ja ammattikorkeakoulu) ja työelämän välillä sekä kuvata koulutusorganisaatioiden ja työelämän kokemuksia yhteisestä palvelutoiminnasta.

Hyvinvointialan pk-yrityksistä käytetään jatkossa käsitettä työelämä tai työelämän toimijat ja Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK) ja Länsirannikon koulutusyhtymä Oy WinNova käsitettä koulutusorganisaatiot tai koulutusorganisaatioiden toimijat.

3 LÄHTÖKOHDAT TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISELLE

3.1. Kohti yhteistä toimintaa

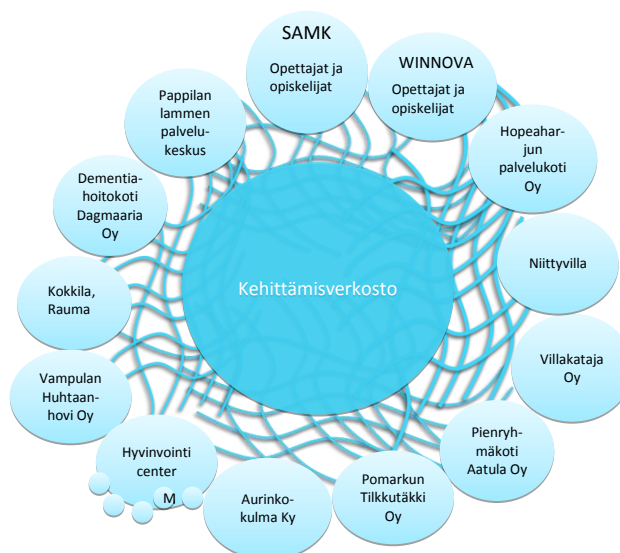
Suomalainen 2000-luvun työelämä elää jatkuvaa muutosta, joka merkitsee uusia haasteita niin työelämälle kuin koulutusorganisaatioille. Kehittämistoiminta, elinikäinen oppiminen, huippuosaaminen, verkostoituminen ja innovaatiotoiminta ovat muutoksen läpiviemisessä oleellisia asioita. Yksityisen sektorin palvelutuotannon tarve hyvinvointialalla kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä. Yrittäjien voimavarat ovat rajalliset sekä ajallisesti että taloudellisesti toimia yksin. Yrittäjiltä nousi tarve verkostoitumiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen koulutusorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämispalveluiden avulla.

3.1.1 TYTTI- työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hanke

Kehittämistyön lähtökohtana on Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Länsirannikon Koulutusyhtymä Oy WinNovan kanssa yhteistyössä toteutettu TYTTI – työvoiman ja

yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hanke. Se on osa SAMKin sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, joka toteutettiin 1.6.2008 – 30.4.2011.

Hankkeen tavoitteena oli vastata Satakunnan alueen hyvinvointialan pk-yrittäjien työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviin tarpeisiin Satakunnan ammattikorkeakoulun tuottamien palveluiden sekä ammattiopistojen työelämän ja kehittämispalveluiden avulla. Lisäksi tavoitteena oli kehittää sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa (ammattillinen toinen aste ja ammattikorkeakoulu) opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksia. Yhteistyön syventämiseksi tavoitteena oli luoda uusia toimintamalleja alan yrittäjien ja koulutusorganisaatioiden kanssa. Hankkeeseen osallistuvat yritykset on esitetty kuviossa 1, joiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi oli selkeä tarve. Hankkeessa tuotettujen palveluiden toteuttajina ovat Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan opettajat ja opiskelijat, ja palvelut toteutettiin pääasiassa yrittäjien toimintaympäristössä. (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2008, 3; Isberg 2010,3–4.) Mukana olleet hyvinvointialan pk-yritykset tuottivat majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluja vanhuksille, kehitysvammaisille, lapsille ja nuorille, mielenterveyskuntoutujille, lisäksi mukana oli yksityinen hyvinvointipalveluja tuottava yritys eli yhteensä 181 osallistujaa ja 16 yritystä.



Kuvio 1. TYTTI -hankkeen toimijat

Hankkeen ulkoisessa arvioinnissa (2010) havaittiin ammattikorkeakoulun ja ammatillisen toisen asteen melko vähäinen yhteistyö, vaikka molemmat kouluttavat osittain ”samalle kentälle väkeä.” Lisäksi työelämän ja koulutusorganisaatioiden väliltä puuttui vaikiintuneita yhteistyön toimintamalleja ja työelämän toimijat ovat olleet epätietoisia koulutusorganisaatioiden palveluista, mitä osaamista ja osaamisalueita niissä on olemassa. Yhteistyölle on luotu jo perusta, mutta sen syveneminen vaatii edelleen yhdessä työskentelyä. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen, keskinäinen toistensa tuntemus ja luottamus ovat rakennusaineita verkostoitumiselle, eri toimijoiden yhteistyön syvenemiselle, edistämiseksi ja vahvistamiseksi. (Toivanen & Auri 2010, 2; 11; 15.)

Kehittämistyön tekijä toimi hankkeen projektipäällikkönä, joka koordinoi ja vastasi hankkeen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Ulkoisen arvioinnin tulokset sekä hankkeen tavoitteet olivat lähtökohtana yhteisen toiminnan kehittämiseen. Siinä opinnäyte-työ on yksi mahdollisuus tutkia ja kehittää toimintaa, jonka avulla voidaan saavuttaa tavoite. Lisäksi projektipäällikön osallistuminen ulkoisen arvioinnin prosessiin lisäsi kiinnostusta sosiologisen näkökulman tarkasteluun, jossa lähtökohtana on ihminen ja niistä koostuva sosiaalinen verkosto

3.1.2 Yhteiskunnan vaatimukset yhteistyön kehittymiselle

Suomessa korostuu ministeriöiden vastuu toimia oman sektorinsa strategisina kehittämisorganisaatioina. Oman alansa kehittäminen tulee perustua jatkossa enenevässä määrin tutkimustietoon, sosiaalisiin ja muihin innovaatioihin sekä niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Alasoini 2005, 153.) Sosiaali- ja terveysministeriön ohjelmissa painottuvat ennaltaehkäisevä toiminta ja varhainen puuttuminen terveyttä uhkaaviin tekijöihin, työhyvinvointi, työssä jaksamisen tukeminen, työvoiman ennakointi ja sen vaikutus koulutukseen. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminta on perusta sosiaaliturvan ja palvelujen kehittämiseksi sekä terveyden edistämiseksi, joka edellyttää eri hallinnonalojen ja elinkeinoelämän yhteistyötä. (STM 2008, 8; 44–45.)

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset, varsinkin innovaatioiden ja uuden osaamisen tarve tuovat merkittäviä haasteita koulutusorganisaatioille. Lähtökohtana koulutusorganisaatioiden ja työelämän välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi ovat demografiset muutokset, organisaatioiden muuttuvat henkilöstötarpeet, taloudelliset haasteet ja palvelurakenteiden murrokset. (OPM 2010, 10.) Koulutuksen ja työelämän yhteistyön avulla voidaan varmistaa, että koulutus vastaa sisällöllisesti työelämän ja yksilöiden tarpeita. Työelämässä toimiville tulee olla tarjolla osaamisen kehittämis- ja uusintamahdollisuuksia sekä koulutus tulee toteuttaa mahdollisimman pitkälle työn yhteydessä. Erityisesti pk-yritykset tarvitsevat erilaisia kehittämispalveluita. Keskeisiä kehittämiskohteita ovat muun muassa työelämävastaavuuden ja työelämäyhteyksien vahvistaminen, koulutustarpeiden ennakointi, työpaikalla tapahtuvan opiskelun järjestäminen ja laajenevan asiakaskunnan yksilöllisten koulutustarpeiden huomioon ottaminen koulutus- ja kehittämispalveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. (OPM 2007, 32–33; 51.)

Satakuntalainen tulevaisuus rakentuu yhteistyöhön ja ennakointiosaamisen visioimiseen, jonka tavoitteena on asiakaslähtöinen ja laadukas palvelutarjonta, joka perustuu asiakkaasta lähteviin tarpeisiin. Ne turvataan uusilla ja joustavilla palveluiden tuottamistavoilla, jotka perustuvat yhteistyöhön, verkottumiseen ja työnjakoon. Tämä edellyttää julkisen sektorin, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä sekä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Verkostomainen toimintatapa kehittää osaamista ja rakentaa osaavaa Satakuntaa maakunnan sisällä ja rajat ylittäen. (Maakuntaohjelma 2010, 10; 40.)

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulujen tehtäviä määrittelee ja ohjaa ammattikorkeakoululaki (L 564/2009, 4 §). Ammattikorkealain (L351/2003 5 §) mukaan ammattikorkeakouluilla on velvollisuus antaa työelämän ja sen kehittämiseen, tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea yksilön ammatillista kasvua.

Lisäksi tehtävänä on edistää elinikäistä oppimista sekä toteuttaa yhteistyönä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomion ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä.

SAMKin tehtävänä on tuottaa opetusta, uutta tietoa ja kehittämistoiminnan palveluita, joita sosiaali- ja terveysalan yritykset ja organisaatiot tarvitsevat uudistuakseen ja toimiaukseen tuloksekkaasti. Lisäksi sen tehtävänä on tehdä sosiaali- ja terveysalan osaaminen tunnetuksi ammattikorkeakoulun muille toimialoille ja ammattikorkeakoulun ulkopuolisille yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Tavoitteena on kehittää ja testata uusia innovaatioita yhteistyössä yrityselämän, julkisen ja kolmannen sektorin kanssa. Yrittäjyys ja yritysyhteistyö kuuluvat kiinteästi koulutusohjelmiin. (Sosiaali- ja terveysalan osaamisstrategia 2009 -2012, 1; 4.) SAMKin tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI) tulevien kehittämistarpeiden ennakointi ja heikkojen signaalien tunnistaminen ovat keskeisiä kehittämistyössä. Myös osaava ja kehittyvä henkilöstö ja asiakaslähtöisyys ovat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan prosessin kehittämisessä elinehtoja. (Satakunnan ammattikorkeakoulun strategia 2010–2012(-2016), 8-9.) Operatiivista TKI-toimintaa tehdään toimialoilla tutkimusjohtajien vetämänä ja toimialan TKI-tiimit osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tiimin jäsenten lisäksi tutkimusta ja kehittämistä tekevät yhteistyöprojekteihin osallistuvat asiantuntijahenkilöstö ja opiskelijat sekä myös yhteistyökumppanien edustajat. (SAMK 2011, 4.)

Länsirannikon Koulutusyhtymä Oy WinNova

Ammatillisen koulutuksen tehtäviä määrittelevät lait (L 630/1998, 2 §; L 621/1998, 2-3§), joiden tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä, sekä ottaa erityisesti huomioon työelämän tarpeet. Lisäksi tarkoituksena on ylläpitää ammatillista osaamista, antaa valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen sekä tukea elinikäistä oppimista. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnalla tarkoitetaan yrityksille, julkisyhteisöille, erityisesti pienyrityksille tarjottavia osaamisen kehittämispalveluja. (L 1013/2005 HE 40/2005.)

Länsirannikon Koulutusyhtymä Oy WinNovan tehtävänä on vastata työelämän ja yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Muun muassa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen on yksi keskeinen suunnitellussa ja toteuttaessa koulutuspalveluja. Ammatillisen koulutuksen ydintehtäviin kuuluvat erilaiset kehittämis- ja palvelutehtävät, joilla edistetään työpaikkojen innovaatiotoimintaa sekä erityisesti mikro- ja pk-yritysten toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä. (Työelämäpalvelut 2011.) WinNovan strategiassa merkittävässä roolissa on ennakointi ja selkeämpien palvelukokonaisuuksien luominen. Tätä kehittämistyötä WinNova tekee laajassa ammatillisten kouluttajien verkostossa ja tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. (Työelämäpalvelut 2011,1–2.) Alueellisilla ja monipuolisilla yhteistyökumppaneiden verkostoilla voidaan vastata työelämän ja opiskelijoiden muuttuviin tarpeisiin. (Opetushallitus 2008,8).

Yhteenveto: Koulutusorganisaatioiden tehtäviä määrittelevät lait, joissa korostuvat elinikäinen oppiminen, työelämä ja sen kehittäminen, tutkimus sekä innovaatiotoiminta. Kaiken lähtökohdaksi ovat työelämä ja opiskelijoiden muuttuvat tarpeet, joten koulutusorganisaatioiden tulisi kehittää toimintaansa enemmän verkostomaiseksi ja yhteistä tietämystä hyödyntäväksi organisaatioksi. Oivalluksen loppuraportin päätelmässä (2011,34) suomalaisen koulutuksen hyvästä laadusta ollaan huolissaan. Koulutuksen heikot signaalit viestivät oppijoiden että koulujen välisten erojen kasvusta. Kaikessa koulutuksessa tulisi edistää kahta toisiinsa kytkeytyvää tekijää: luovuutta ja yrittäjämäistä asennetta. Verkostoissa oppiminen ja ryhmä- ja tiimityöskentely luovat mahdollisuuksia näiden eteenpäin viemiseen.

3.1.3 Tutkittua tietoa verkostoitumisesta ja työhyvinvoinnista

Aiheisiin liittyviä yliopistoissa tehtyjä opinnäytetöitä ja tutkimuksia haettiin Linda tietokannasta sanoilla yhteistyö, verkosto ja verkostoituminen, kumppanuus, toiminta ja malli. Ulkomaalaisten elektronisten tietokantojen käytössä opinnäytetyöntekijä hyödynsi Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhuollon informaation apua. Informaatikko opasti eri tietokantojen käytössä. Aiheisiin liittyviä ulkomaalaisia review artikkeleita haettiin Ebsco- ja ScienceDirect-tietokannasta sanoilla partnership, collaboration ja network.

Kehittämistyön lähteinä käytettiin myös Työelämän kehittämisohjelman (Tykes-ohjelman) raportteja, jotka käsittelevät työelämän kehittämistoimintaa. Raportit ovat syntyneet eri projekteissa työskentelevien tutkijoiden ja kehittäjien sekä Tykes-tiimin kirjoittajien artikkeleista. Nämä raportit ovat antaneet laadukasta käytännön sekä teoreettista tietoa työelämän kehittämisestä kehittämistyön tekijälle. Lisäksi lähteitä ovat olleet erilaiset julkaisut, jotka liittyivät työelämän ja koulutusorganisaatioiden kehittämiseen. Taulukossa 1 on yhteenveto kuudesta verkostoitumiseen liittyvästä tutkimuksesta. Taulukossa 2 on yhteenveto kuudesta työelämän ja koulutusorganisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvistä julkaisuista ja raporteista.

Tutkimukset ovat vuosilta 2006–2010 ja julkaisut sekä Tykesin raportit vuosilta 2007–2011.

Taulukko 1. Verkostoitumiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia

Tutkimus	Tarkoitus	Keskeiset tulokset
Korkala Siru 2010 Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa Turun yliopisto Väitöskirja	Tarkastelee kolmea alueellista yhteistyöverkosta ja osittain julkisella rahoituksella toimivaa yhteistyöverkosta. Tarkastelee verkostossa oppimista ja millaiset tekijät edistivät sosiaalisen pääoman muodostumista verkostoissa.	Rakenteeltaan tasa-arvoiset ja tavoitteeltaan selkeät verkostot edistivät luottamusta verkostojärjestelmään. Oppimisverkostojen halu oppia ja toimia yhdessä vie eteenpäin. Yhteistyöverkosto, jolla on selkeät tavoitteet, kaikilla samat mahdollisuudet hyötyä verkostosta, lisää luottamusta. Tiheä vuorovaikutus, alhainen keskittyneisyys ja klikkiytymätön rakenne auttavat luottamuksen saavuttamisessa. Keinotekoiset verkostot hajoavat usein heti rahoituksen päättyttyä. Aloitteen yhteistyölle tulee lähteä jäsenistä itsestään.

<p>Eskelinen Maija 2010</p> <p>”Se on käsien ojentamista puolin ja toisin.” Opettajien kokemuksia yhteistyöstä taiteilijan kanssa.</p> <p>Pro gradu-tutkielma Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>Tarkastelee opettajien jaetun asiantuntijuuden kokemuksia opettajan ja taiteilijan välisessä yhteistyössä.</p>	<p>Toi elämyksiä ja virkistystä arkeen ja antoi paljon onnistumisen elämyksiä oppilaille. Tutkimuksessa korostui luovan prosessin oppiminen ja se toi esille verkostoitumisen merkityksen lähialueen osajien kanssa. Yhteistyön kehittämiseksi ja jaetun asiantuntijuuden kokemusten lisäämiseksi suunnitteluvaiheeseen ja työpajan jälkeiseen toiminnan reflektointiin kannattaa panostaa.</p>
<p>Mutta Satu 2009</p> <p>Hoivayrittäjien verkostoituminen</p> <p>Opinnäytetyö Liiketalouden koulutusohjelma Hämeen ammattikorkeakoulu</p>	<p>Selvittää Hämeenlinnan seudulla olevien hoivayrittäjien verkostoitumista ja siitä saatavaa hyötyä.</p> <p>Kartoittaa yrittäjien kokemuksia yhteistyöstä muiden yrittäjien, yhteisöjen ja kuntien kanssa.</p>	<p>Pitkään verkostoituneet saivat paljon hyötyä verkostoitumisesta. Verkostoituminen oli vasta aluillaan. Vuoropuhelun lisääminen eri toimijoiden kanssa oli tärkeää. Järjestökoordinaattori yritys kentällä. Verkostoitumisen onnistumiseen vaikutti mm. avoin suhtautuminen, oma aktiivisuus, vapaamuotoiset tapaamiset.</p>
<p>Kivelä Riikamari 2008</p> <p>Hyvinvointipalvelutuottajien uudet yhteistyön toimintamallit – Orimattilalaisten yritysten työhyvinvointipilotti</p> <p>Pro gradu-tutkielma Lappeenrannan teknillinen yliopisto Kauppateiden tiedekunta</p>	<p>Kehittää uudenlainen työhyvinvointia edistävä eri toimijoiden välinen yhteistyömalli vastamaan pk-yritysten tarpeisiin.</p> <p>Selvittää pk-yritysten tarpeita hyvinvointipalvelujen tarjontaan ja laatuun liittyen.</p> <p>Selvittää hyvinvointitoimijat ja niiden mahdollisuudet yhteistyöhön ja verkostoitumiseen</p>	<p>Yritysten, työterveyshuollon ja hyvinvointipalvelujen yhteistyön lisäämisellä voidaan kehittää palvelun tarjontaa. Aluksi toiminnan kehittäminen vaatii ulkopuolelta koordinoitua. Workshop työskentelyt eri toimijoiden välillä lisää avoimuutta ja yhteistyötä. Alueen keskeiset hyvinvointihankkeet on linkitettävä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkostosta on pyrittävä löytämään ”oikeat tyypit” ja yhteinen ta-</p>

		<p>voite, jotta verkoston perustaminen on järkevää ja tuo elinvoimaa.</p> <p>Yritykset haluavat lisätä ponnoksia liittyen työhyvinvointiin ja työterveyshuoltoon. Saatu hyöty on osoitettava.</p>
<p>Jyrkiäinen Anne 2007 Verkosto opettajien tukena Väitöskirja Tampereen yliopisto</p>	<p>Selvittää ja mallintaa miten koulun toimijat jakoivat osaamisiaan verkostoissa ja miten ne kehittivät.</p>	<p>Oppijan tuki on Hämeenlinnan seudun kuntien perustama opetuksellinen verkostoituva toimintamalli. Yhteistyö, vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja kollektiivinen asiantuntijuus olivat verkostoitumisen ja osaamisen jakamisen osatekijöitä. Yhteistyön muotoja olivat vierailut, yhteiset koulutautumistilaisuudet ja vierailuluennot, jotka olivat tärkeitä ja vahvistavia. Koordinaattori ja seudullinen pedagoginen verkosto tukivat toimintaa. Tunne kollektiivisesta asiantuntijuudesta merkitsi eri toimijoiden lisääntymistä ja hallinnon rajojen rikkomista. Yhteistyön, kumppanuuksien sekä elinvoimaisten verkostojen rakentaminen vaatii alussa resursseja.</p>
<p>Ojaniemi Karoliina 2006 Toimintamallin kehittäminen terveyden edistämisen hankkeissa – ymmärrys, suunnittelu ja arviointi Tampereen yliopisto Terveystieteen laitos Pro gradu -tutkielma</p>	<p>Tarkastelee, mitä hankkeiden työntekijät ymmärsivät toimintamalli käsitteellä, miten niitä oli suunniteltu ja arvioitu, ketkä osallistuivat kehittämisprosessiin.</p>	<p>Kehittämiseen liittyi viisi erilaista ryhmää; keskeisimpiä kehittämisessä olivat kehittäjät ja käyttäjät. Kehitettiin toimintaa ohjaavia ja kuvaavia toimintamalleja. Toimintaa ohjaava ymmärrettiin toimintaohjeena /runkona. Toimintaa kuvaava oli erilaisten toimintata-</p>

		pojen tai – muotojen yhdistelmänä. Suositeltavampi tapa toimintamallin kehittämiseen oli toimintaa ohjaavan mallin kehittämisprosessi, tuottaa valmiimpia malleja.
Armistead Cohn & Pettigrew Paul Effective partnerships: building a sub-regional network of reflective practitioners. Artikkelin. 2004. England	Lisätä verkostoitumisen tehokkuutta tutkimalla yhteisiä asioita. Rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, miten yhteiset asiat voidaan ratkaista.	Lukuisissa verkostoissa olevat johtajat arvostavat sitä, että he lähtevät pois muodollisista rooleista, refleктоivat ja ratkaisevat yhdessä kokemuksiaan. Osallistujat pystyivät luomaan tärkeitä näkökulmia verkostoyhteistyöhön. Tällainen lähestymistapa-asette tuki kumppanuutta, yhteistyön rakennetta ja edisti toimialaa.
Inkpen, Andrew C. & Tsang Eric W.K. 2005 Social networks and knowledge transfer. Review artikkeli	Tutkia miten erilaiset ulottuvuudet vaikuttivat erilaisissa verkostoissa tiedonsiirtoon verkoston jäsenten välillä.	Erottivat kolme erilaista verkostoa ja kolme erilaista sosiaalisen pääoman ulottuvuutta (rakenteellinen, tiedollinen ja suhteisiin perustuva). Sosiaalisella pääomalla on kriittinen ja merkittävä rooli tiedonsiirrossa. Vähäinen vaihtuvuus, jaettu visio, yhteiset tavoitteet ja henkilökohtaiset suhteet edistävät tiedonsiirtoa. Tavoitteet selkeät ja yhteiset, ei kilpailuhenkisyttä, sillä jaettu tieto hyödyntää. Säännölliset tapaamiset ja toistensa näkeminen sekä selvä, läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä ovat tärkeitä. Vastuuta ja valtaa hajautetaan, myös päätökset.

Tutkimusten tuloksissa korostuu se, että tavoitteellinen ja konkreettinen vuorovaikutus perustuu luottamukselliseen toimintaan, joka vaatii aikaa, resursseja, foorumeja, vierailuja ja yhteisiä koulutustilaisuuksia. Tavoitteen tärkeä merkitys korostuu tutkimusten tuloksissa, jonka määrittäminen yhteisesti on kaiken kehittämisen lähtökohta. Myös jokaisen halu oppia ja kehittyä yhdessä eteenpäin auttaa sen toteuttamisessa.

Taulukko 2. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyviä julkaisuja ja raportteja

Julkaistut ja raportit	Tarkoitus	Keskeiset tulokset
Hämäläinen Riitta-Maija & the ENWHP network: Value of Partnership for workplace Health Promotion – Guideline for Partnership building. 2007 Työterveyslaitoksen julkaisu.	Keskittyi eri toimijoiden väliseen kumppanuuteen terveyden edistämiseksi. Esitti yhdeksän esimerkkiä.	Euroopan maiden työterveyden edistämisen-politiikkojen ja strategioiden tutkimus vahvisti, että yhteistyö tärkeimpien toimijoiden välillä työpajoilla kaipasi vahvistamista. Työterveyden edistäminen tarvitsee lisää yhteyksiä, kumppanuutta ja sitoutumista työterveyshuollon ja terveydenhuoltojärjestelmän sekä kansanterveyden alueilla. Laadittiin kumppanuusohjeistus käytännön työkaluksi asiantuntijoille, jotka etsivät kumppanuuksia. Terveyden edistämisestä pitäisi tehdä osa yritysten hyviä käytäntöjä. Laatuksiteerit kestäväälle kumppanuudelle.
Suominen Kimmo, Aaltonen Petri Ikävalko Heini, Hämäläinen Virpi ja Mantere Saku Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. 2007 Tykesin raportti 56/2007.	Edistää kehittämisverkoston osallistujien välistä yhteistyötä. Sisältää käytännön läheisiä esimerkkejä ja malleja, joiden avulla verkostomaista toimintatapaa voidaan ylläpitää ja edistää.	Kehittämisverkostot ovat oppimisen ja kehittämisen foorumeita organisaatioiden välillä tai organisaation sisäisiä. Käytännön toiminta muodostuu työpajoista, koulutuksista, tapaamisista ym. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja vaaliminen on elinehto. Onnistunut yhteistyö verkostossa edellyttää konsensuksen siitä, mitä verkostossa yhdessä työskenteleminen tarkoittaa. Eri toimijoiden odotukset ja käsitykset keskustel-

		tava alussa.
<p>Hartikainen, Anne & Packalen Leena & Saarinen Kaija 2007</p> <p>ILONA Verkostoitunut kehittämishanke päivähoitossa ja vanhustyössä</p> <p>Laurea-ammattikorkeakoulu B 21/2007</p>	<p>Tuottaa työelämän ja ammatikorkeakoulun välinen yhteistyön malli, jota voidaan käyttää jatkossa muissa vastaavissa kehittämishankkeissa.</p> <p>Tavoitteena oli työntekijöiden ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin lisääminen, asiakkaan saaman palvelujen laadun kehittäminen ja lähiesimiestyön tukeminen.</p>	<p>Verkostoituminen vaatii aloitteentekijää, verkoston hoitamista, säännöllistä yhteydenpitoa, suunnitelmallista yhteistoimintaa. Se mahdollistaa erityisasiantuntijoiden kutsumisen seminaareihin, tuottaa vaikuttavuutta, koska uusi tieto leviää laajalle kuulijakunnalle. Verkostot olivat hankkeessa olemassa, mutta tarvitaan ihmisiä, jotka saattavat toimijat yhteen. Hankkeen malli oli suurimmalta osalta onnistunut ja jota kannattaa kehittää edelleen.</p>
<p>Pöllänen Sinikka & Uosukainen Leena. 2010</p> <p>Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä, Savonlinnan osa-verkoston toiminnan esittely Tykes-hankkeessa vuosina 2007–2009</p> <p>Mikkelin ammattikorkeakoulun tutkimuksia ja raportteja 55.</p>	<p>Oppimisverkoston ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen.</p> <p>Rakentaa voimaantumisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin nelikentän avulla hyvinvoinnin tasapainoa vahvistava kokonaisuus.</p>	<p>Työhyvinvointi syntyy työstä ja työaikana, hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö tuottavat sitä.</p> <p>Pienryhmäkohtaiset toiminnot toteutettiin työpaikalla ja työaikana. Jaettu asiantuntijuus ja verkostoituminen loivat uusia näkökulmia. Benchmarkkaamalla vaihtoivat toimintatapoja ja – malleja. Verkostoituminen koettiin uudeksi voimaannuttavaksi tavaksi. Oman asiantuntijuuden esiin nostaminen vahvisti itsearvostusta. Avoimet yhteiset seminaarit, työseminaarit, eri alojen edustus lisäsivät ja vahvistivat verkostoitumista. Luovat ja voimaannuttavat keinot työskentelyssä.</p>
<p>Salonen Paula 2010</p> <p>Työelämäyhteistyö framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin</p> <p>Keski-Pohjanmaan ammatti-</p>	<p>Kehittää ja tukea työelämälaheista oppimista ammattikorkeakouluissa.</p> <p>Etsii keinoja saattaa yhteen opiskelijat ja työelämä entistä paremmin.</p>	<p>Luotiin kahdeksaan osa-alueeseen painottuva arviointitarjotin, joka sisältää kymmeniä arviointikohtia.</p> <p>- käsitteet työelämälähtöisyys ja työelämälaheisyys</p> <p>-jatkuva vuorovaikutus amkin ja työelämän välillä</p>

korkeakoulu	<p>Kehittää opiskelijoiden työelämävalmiuksia.</p> <p>Tuottaa työkalu, jonka avulla voidaan arvioida, mitata työelämälähtöistä suunnittelua, järjestämistä ja toteuttamista.</p>	<p>-työelämäyhteydet ja -yhteistyö tulisi olla strategisesti jäsennelty kokonaisuus</p> <p>-yhteinen ymmärrys, kuka on asiakas</p> <p>-tulee tuntea paremmin elinkeino- ja työelämän toimintaa ja liiketoiminnan logiikkaa</p> <p>- arvoina yrittäjyys ja palveluhenkisyys</p> <p>- tulee tuotteistaa palvelunsa</p> <p>- yhteistyön hyödyt työelämälle näkyväksi</p> <p>- yhteydenpito työelämään aktiivista ja säännöllistä, yhteisölliset foorumit</p> <p>- tutkimusten ja arviointien hyödyntäminen</p>
<p>Alasoini Tuomo</p> <p>Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?</p> <p>2011</p> <p>Tykes raportti 76/2011</p>	<p>Käsittelee Suomen työelämän keskeisimmät haasteet ja suomalaisten tapaa kehittää työelämää, kehittämisprojektien tuloksia, osallistavan innovaatiotoiminnan edellytyksiä.</p>	<p>Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvun aikaan saaminen on mahdollista johdon, henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan kehittämistyön avulla. Kyky tuottaa innovaatioita entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde. Tapa tuottaa innovaatioita muuttuu – osallistava innovaatiotoiminta, jossa korostuvat interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus.</p>

Julkaisujen ja raporttien tuloksissa korostui se, että verkostomaisella toimintatavalla voidaan kehittää alueellista toimintaa, jonka päämääränä on tyytyväinen asiakas. Yhteistyön kehittämiseen tarvitaan työelämän ja koulutusorganisaatioiden välistä vuorovaikutusta, josta hyötyvät koulutusorganisaatiot ja niiden opiskelijat kuten myös alueet sekä yritykset. Tuloksien perusteella koordinaattorin rooli oli merkittävä yhteisen toiminnan kehittämisessä. Koordinaattori ylläpiti verkostomaista toimintatapaa yhdessä verkoston jäsenten kanssa.

Verkostojen toiminta hiipui vähitellen, jos ei ollut ketään pitämässä lankoja käsissä. Tulokset osoittivat myös, että erilaiset yhteistyömuodot kuten erilaiset seminaarit, pienryhmät, parastamiskäynnit ja kehittämishankkeet nopeuttavat verkostoitumista.

3.2 Yhteisen toiminnan edellytykset

3.2.1 Toimintamalli

Toiminnan käsitteellä on pitkät perinteet filosofisessa tarkastelussa, eikä itse käsitteen luonteesta ole yksimielisyyttä. Psykologisessa ja sosiaalitieteellisissä tutkimuksissa toiminnan käsite sisältää tavoitteellisuuden ihmisen toiminnassa. (Kuusela 2005,30.) Toiminnan käsite tulee kreikankielisestä sanasta pragma ja pragmatismissa tiedon edellytyksenä ja päämääränä on toiminta.(Kuusela 2005,32). Toiminnan yksi muoto on Max Weberin mukaan sosiaalinen toiminta, johon kuuluu suuntautuminen toisiin yksilöihin.

Toimintaa määräävä näkökulma on malli, eräänlainen toimintakaavio, jonka avulla jokin asia suoritetaan. (Mäkisalo 1999, 13). Toimintamalli -käsitettä käytetään monissa merkityksissä varsinkin hankkeissa, miettimättä tarkemmin sen merkitystä siinä yhteydessä. Lähikäsitteitä ovat muun muassa toimintatapa, työmuoto, toimintakaavio, ajattelumalli, orientaatio tai orientaatioperusta (Pietilä, Eirola & Vehviläinen-Julkunen 2008, 152; Engeström 1995,106). Orientaatio eli ajattelu- tai toimintamalli on kokonaisvaltainen, laadullinen kuvaus tavasta, jolla jostain asiasta (esim. työstä) voidaan ajatella tai jokin tehtävä tai prosessi voidaan suorittaa (Engeström 1995,106). Teorian, tutkitun tiedon tai näytön avulla voidaan perustella toimintamallin tarve, sen toteutettavuus, vaikuttavuus sekä mahdollisesti myös kustannustehokkuus. Toimintamallin suunnittelu luo perustan koko prosessin onnistumiselle. Tärkeintä on saada toimintamalli jäämään osaksi käytännön toimintaa, jokapäiväistä arkea.

Kehityskelpoinen toimintamalli on luonteeltaan tavoitteellista, sisältö on selkeätä ja eri toimijat tekevät yhteistyötä. Toimintamallin rakentaminen verkostoissa yhdistää eri organisaatioiden voimavarat ja asiakasyhteistyön. Molemmilla osapuolilla päämääränä on sama tavoite. (Pelto-Huikko, Karjalainen & Koskinen-Ollonqvist 2006, 50–52 ; 56; 58.)

Toimintamalli -käsite on monimuotoinen ja toimija eli ihminen voi ymmärtää sen eri tavalla. Toimintamallin kehittäminen vaatii toimijoiden yhteistä näkemystä, analysointia ja selkiyttämistä ennen sen käyttöönottoa. Kehittämistyössä toimintamallilla tarkoitetaan eri toimijoiden uutta tapaa toimia, jotta yhteistyö olisi normaalia arkipäivän toimintaa. Toimintamallin kehittäminen perustuu todelliseen ja aitoon tarpeeseen sekä tutkittuun tietoon. Tämä johtaa yhteisen toiminnan kehittämiseen koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Toimintamallin kehittämisen tueksi päädytään ihmisten käyttäytymiseen liittyvään teoriaan sekä toimintatutkimuksen prosessimaiseen etenemiseen, jonka tavoitteena on käytännön kehittäminen.

3.2.2 Verkosto ja verkostoituminen

Verkostoista puhuminen on yleistynyt huomattavasti 2000-luvulla. Ne edustavat uusia ja joustavia organisoitumisen muotoja, jotka vastaavat paremmin nykyajan haasteisiin. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007,10.) Verkosto (network) käsitteenä on moniselitteinen ja abstrakti. Sitä voidaan kuvata useista verkoista koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka liittyy tiettyyn asiayhteyteen tai kokonaisuuteen, josta hyvä esimerkki on hankeyhteistyö. (Suominen ym. 2007, 21; Toivola 2006,17; Salojärvi & Hytönen 2006, 91.) Verkosto voidaan määritellä myös organisaatiomallina, joka on kehitelty vaihtoehdoksi hierarkialle ja byrokralle. Verkosto-organisaatio muodostuu osista, jotka muodostavat verkon kaltaisen järjestelmän.(Mäkisalo 2003, 136.)

Luottamus on keskeinen tukipilari verkostojen syntymisessä ja toiminnassa. Kaiken perustana on luottamus, jonka rakentuminen perustuu aikaisempiin onnistuneisiin yhteistyökokemuksiin. Se on sidos arjen, työelämän ja yhteiskunnan sosiaalisessa verkossa ja toiminnassa. Luottamukselle on ominaista vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate.

Yritykset sekä ihmiset luovat suhteita sellaisten tahojen kanssa, joiden osaamisesta on hyötyä omalle toiminnalle. Yhteinen tavoite on luottamuksen perusta, joka yhdistää ja poistaa epäterveen kilpailun, takaa tiedonkulun avoimuuden sekä yhdistää osaamisen ja muut voimavarat. Yhdessä tekeminen tuottaa enemmän lisäarvoa kuin yksin tekeminen. Verkostot hajoavat jos lisäarvoa ei synny. (Palmu-Joronen 2009, 260; Mäkipeska & Niemelä 2005, 34; 39.) Ihmisten väliset suhteet ja verkostot eivät välttämättä noudata organisaatorakennetta. Kuitenkin rakenne on tärkeä järjestäytyneen yhteisön toiminnassa. Organisaation toimivuuden perusedellytys on se, että tunnemme sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjaon. Jokaisen on tiedettävä oma roolinsa ja asemansa tässä kokonaisuudessa voidakseen liittyä siihen. Organisaatorakenne voi olla myös jäykkä, toimimaton ja ahdistava. Sen muodostamat raja-aidat voivat estää tarvittavaa yhteistyötä ja eriyttää liiaksi toimintoja ja ihmisiä toisistaan. Näin käy silloin kun rakenne on vanha ja luotu palvelemaan sellaista toimintaa, joka ei enää nykyaikana ole relevanttia. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18–19.)

Verkostojen ja yhteistyöryhmien kokoamisessa ja kehittämisessä tarvitaan erilaisia verkostokutojia. Sisäinen meklari on yhteistyön edistäjä, joka tuntee suurimman osan yrityksistä ja on ollut yrittäjien kanssa henkilökohtaisesti tekemisissä tai koko yrittäjäryhmän kanssa. (Vesalainen 1996, 55.) Verkostojen rakentumisessa veturiyrityksellä on keskeinen rooli. Veturiyritys kokoaa verkoston, huolehtii sen kehittämisestä ja vastaa sen toimivuudesta, koordinoi yritysten yhteistyötä ja rakentaa luottamusta. Veturiyrittäjältä edellytetään vuorovaikutustaitoja, yhteistyökykyä ja asiakassuuntautuneisuutta. (Toivola 2006, 108–109.)

Verkostoituminen. Nykyiselle työelämälle, yrityksille ja koulutusorganisaatioille verkostoituminen on välttämätöntä ja tärkeää, jopa elinehto. (Suominen ym. 2007, 68.) Verkostoitumisen käyttö on haastavaa ja sen teoreettinen kuvaus vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Sen perusedellytyksenä on toimijoiden välinen luottamus ja yhteisesti sovitut arvot. Verkostoituminen perustuu tiedonvaihtoon kaikkien osapuolten eduksi, ja se toimii hyvänä kasvualustana ja välittäjänä uusille sosiaalisille ja muille innovaatioille. Henkilöiden ja ryhmien välisten siteiden ja niiden muodostamien verkostojen avulla luodaan laajempi mahdollisuus tiedon vaihtoon, osaamisen siirtämiseen ja kehittämiseen sekä resurssien joustavaan yhdistelyyn.

Se organisoii uudella tavalla työn ja yhdistää toimijat paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Verkostoituminen on tavoitteellinen prosessi, jonka kokoonpanon määrittelee verkoston tavoite. (Helakorpi 2005,2; Harisalo & Miettinen 2010,129 -130; Mäkipeska & Niemelä 2005,18 19.)

Verkostoituminen voidaan ymmärtää eri aloilla, alueilla ja tasoilla tapahtuvaksi. Alakohtainen verkostoituminen tarkoittaa saman (ammatti/koulutus) alan verkostoitumista. Alueellinen verkostoituminen tarkoittaa esim. tietyn seutukunnan tai isommankin alueen yhteistyötä, jolloin mukana voi olla monenlaisia tahoja kuten elinkeinoelämä, yleisivistävät oppilaitokset, ammatilliset oppilaitokset ja yliopistot. Eri tasojen verkostoituminen tarkoittaa organisaatioiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä, samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyötä tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostamaa yhteistyöverkkoa.(Helakorpi 2005,2-3). Kehittämistyössä alakohtaisia verkostoja ovat sosiaalialan ja terveysalan yritykset, koulutusorganisaatioiden sosiaali- ja terveysalan toimintayksiköt sekä eri tasojen verkostoitumista kuvaavat koulutusorganisaatioiden välillä tapahtuva yhteistyö, joka toteutuu SAMKin sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmavastaavien ja WinNovan sosiaali- ja terveysalan koulutusvastaavien yhteisissä tapaamisissa.

Tulevaisuuden verkostoituminen vaatii uudenlaista oppimista: kumppanuuden johtamista, verkkoajan viestintätaitoja ja aktiivisuutta. Myös luottamus nousee entistä tärkeämpään rooliin verkostoitumisen yhteydessä. (Manka & Mäenpää 2010, 11.)

3.2.3 Kumppanuus

Verkostoituminen voi johtaa organisaatioiden väliseen kumppanuuteen. (Alasoini 2011,82). Kumppanuuden muita muotoja ovat koordinaatio (yhteistyön rinnakkain tekeminen), yhteistyö ja syvälinen yhteistoiminta. (Hämäläinen & the ENWHP network 2007, 15.) Kumppanuus on hyvän yhteistyön metafora ja taitolaji, joka vaatii vahvaa keskinäistä luottamusta, läpinäkyvyyttä, yhteistä kieltä, yhteisiä työvälineitä ja sovittuja pelisääntöjä hyötyjen jakamisesta.

Kumppanuus on organisaatioiden välinen pitkäkestoinen liittoutuma, joka vaatii yhteisiä suunnitelmia eli ennakoivia sopimuksia, jossa määritellään yhteisesti tavoitteet ja muodot, päätetään kumppanuuden kestosta, tehdään sopimus tehtävistä, osallistumisesta ja vastuista. Mallina se on pitkäaikainen ja erittäin vaativa, jonka omaksuminen yhteiseksi toimintatavaksi edellyttää pitkän aikavälin prosessia, jossa on määritelty strateginen visio ja välietappeja. Oppimishaasteita ovat organisaation vanhojen tottumusten analysointi ja tekeminen näkyväksi. Kumppanuus muodostuu yhdenvertaisista osapuolista, joilla on täydentäviä kompetensseja ja resursseja. (Engeström 2004,1–4.)

Kumppanuus (partnership) on prosessi, jonka lähtökohtana on kumppanien vetovoima, ennakkotiedot ja syntynyt mielikuva kumppanien soveltuvuudesta. (Suominen ym. 2007, 4). Positiivisen yhteistyön ja kumppanuuden tekijöitä ovat muun muassa kumppanuuden tarve ja kumppaneiden valinta, hallinnolliset rakenteet, yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen, joista voidaan keskustella yhteistyön palaverissa. (Hämäläinen ym. 2007, 18–21.) Aito kumppanuus kehittyy vasta ajan ja myönteisten yhteisten kokemusten kautta, joka vahvistuu yksittäisen askelten kautta eikä siihen ole oikotietä. Edellytyksenä on kyky ja valmius jatkuvaan uuden opettelemiseen. (Alasoini 2011,88.)

Hyvään kumppanuuteen vaikuttavat muun muassa yhteisen toiminta-alan ja aiheiden tunnistaminen, kumppanuusroolien ja vastuiden määrittäminen, yhteiset säännöt ja kyky yhteistoimintaan (hyvät henkilösuhteet), joustavuus, tiedon vaihtaminen ja vastavuoroinen oppiminen. Kumppanuuden johtaminen vaatii vastuunottoa, motivaatiota sekä kumppaneiden motivointia, innostamista ja voimaannuttamista. Hyvä kumppanuus kehittää yhteistä kieltä, vaalii toisten kunnioittamista, luottamusta, avoimuutta ja sallivuutta. Erimielisyyksien selvittäminen ja ratkaiseminen sekä yhteisen näkemyksen kirkastaminen ovat osa hyvää kumppanuutta. (Hämäläinen ym. 2007, 15–16.) Kestävälle kumppanuudelle voidaan asettaa laatukriteerit, joita ovat selvä ja yhteinen tavoite, jolla on kaikkien toimijoiden tuki, läpinäkyvä ja jatkuva kommunikointi kumppaneiden välillä, arviointi- ja dokumentointisuunnitelma kumppanuusprosessille, kumppanuuden ”perustuslaki”, yhteiset pelisäännöt ja kumppaneiden vuosi- ja pitkän aikavälin suunnitelmat. (Hämäläinen ym. 2007, 29.)

Lisäksi tarvitaan sosiaalisia taitoja, joihin voidaan lukea kumppanuustaidot kuten vuorovaikutustaidot, kuuntelutaidot, kyky verkostoitua, suullinen, kirjallinen ja sähköinen viestintätaito sekä yhteistyötaidot (Manka & Mäenpää 2010,24).

3.2.4 Kehittämisverkosto

Kumppanuuden rinnalla käytetään myös käsitettä kehittämisverkostot, jotka edustavat uudenlaisia oppimisen areenoita. Nykyään työelämän kehittämiseen liitetään vahvasti oppiminen, joka on synonyymi sanoille kehittyminen tai muutos. Oppiminen on kehittymistä ja kehittyminen vaatii oppimista. (Suominen & Aaltonen 2006, 94.) Tyypillisiä kehittämisverkoston ominaisuuksia ovat uudistuksellisuus ja moniammatillisuus, joka voi toimia myös virtuaalisesti. Mutta sen kehittäminen vaatii osallistujilta verkoston aiheeseen liittyvää substanssiosaamista, taitoa ylläpitää ja edesauttaa yhteistoimintaa. (Suominen ym. 2007, 2-4.)

Alasoini (2005,152) määrittelee työelämän oppimisverkostot työelämän t & k-yksiköiden (kuten yliopistojen, tutkimuslaitosten, ammattikorkeakoulujen tai muiden oppilaitosten) ja työpaikkojen yhteisen oppimisen foorumeiksi.. Ne ovat areenoita, joista organisaatiot ja yksilöt saavat uutta tietoa, voimaa uudistua ja kehittyä. Osallistujilla on yhteinen, kehitettävä asia tai kohde sekä heitä yhdistää esimerkiksi maantieteellinen alue, toimiala tai klusteri tai samanlainen asema arvoketjussa. Erityisen tärkeää on selvittää ennen aloittamista osallistujien odotukset ja käsitykset yhteistoiminnasta, sillä ne voivat poiketa paljonkin toisistaan. Onnistunut yhteistyö edellyttää yhteisen konsensuksen siitä, mitä verkostossa yhdessä työskenteleminen merkitsee. Lisäksi yhteistyön kehittyminen vaatii aikaa, jotta yhteinen kieli ja samanlainen ajatustapa löytyy. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja vaaliminen ovat verkostomaisen toimintatavan elinehto, jotta se onnistuu ja kehittyy. Kehittämisverkostossa voidaan olla pysyvästi tai siinä voidaan vieraila asiantuntijana. Toiminnalle tulee olla säännöllisesti, päivittyvä kehityssuunnitelma, jossa kuvataan verkoston lähiajan (noin vuosi) ja pitkän aikavälin (noin 3-4 vuotta) kehitystavoitteita. (Alasoini 2005,54).

Oppimisverkostoja voidaan nimetä benchmarking-toiminnan muodoksi, jossa omaa toimintaa verrataan toisen paremmin sujuvaan toimintaan. Se mahdollistaa hyvien kokemusten ja käytäntöjen vaihtamisen, vertailun, uusien suhteiden muodostamisen, jatko-työstämisen ja levittämisen työpajoissa, koulutuksissa ja tapaamisissa. Oppimisverkostoa voidaan sanoa sosiaalisen tiedon tuottamislustaksi, sillä oppimisen kautta tapahtuu kehittymistä. (Toikko & Rantanen 2009,88; Suominen ym. 2007,2-3;)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu nykyajalle tyypillisistä käsitteistä; kuten verkosto, verkostoituminen ja kumppanuus, joissa on kuitenkin hyvin vähän eroja. Kehittämistyössä verkostomainen toimintatapa kuvaa parhaiten sosiaalista prosessia kehittäjän näkökulmasta. Kumppanuuden rakentamiseen ja kehittämiseen tarvitaan oppimisverkostoja, jotta se kehittyy kumppanuuden asteelle, joka on pitkäaikainen sosiaalinen prosessi. Oppimisverkostoista käytetään käsitettä kehittämisverkostot, koska se kuvaa parhaiten työn luonnetta.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Toimintatutkimuksen käsitteen on ottanut käyttöön John Collier jo 1940-luvulla, mutta varsinaisena ”isänä” on kuitenkin pidetty amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewiniä, jonka mukaan toimintatutkimuksen tavoite pitäisi olla vertailevaa tutkimusta sosiaalisen toiminnan erilaisten muotojen olosuhteista, vaikutuksista ja sosiaaliseen toimintaan johtavasta tutkimuksesta. (Heikkinen 2010, 214; Kuusela 2005, 87.)

Toimintatutkimus (Action Research) on joustava monitieteinen lähestymistapa, joka sisältää hyvinkin erilaisia suuntauksia (Toikko & Rantanen 2009, 34). Se on tutkimusstrategia, joka tarjoaa uuden, demokraattisen työelämän tarpeista ja työelämässä työskentelevistä lähtevän lähestymistavan (Kananen 2009, 7). Luonteeltaan se on sovelta-
vaa, jatkuvaa ja kehittävää toiminnan tutkimusta, joka tuottaa tietoa toiminnasta ja pyrkii sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen.

Siinä tieteellisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa reflektiota yksilön, ryhmän tai organisaation tilanteesta, arvioida sitä ja miettiä erilaisia vaihtoehtoja. (Kuusela 2005, 57;69.) Kehittämistyössä lähtökohtana on työelämän ja koulutusorganisaatioiden käytännön toiminnan ongelma eli vähäinen yhteistyö, jota haluttiin kehittää tutkimuksen avulla. Koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijoiden laaja kokemus, tieto, asiantuntemus ja ymmärrys käytännön toiminnasta ovat hyvä perusta toimintamallin kehittämisessä, jota ohjaa spiraalimainen eteneminen. Siinä vuorottelee tutkimus ja käytännön toiminta, jotka ohjaavat ja rytmittävät kehittämisprosessia. Käytännössä toimintatutkimus on yksi sosiaalisen toiminnan eli yhteistoiminnan muoto (Kuusela 2005,31), kuten tässäkin kehittämissä käytännössä toteutui.

Tunnusomaista toimintatutkimukselle on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. (Heikkinen 2010, 214). Toimintatutkimus sisältää myös kokemuksellisen tiedon (experimental knowledge), joka on syntynyt henkilöiden, tilanteiden ja esineiden kohtaamisesta. Tässä kehittämissä toimintamallin prosessia ohjaavat eri ryhmät ja kehittämissä tiimi sekä lisäksi myös kehittämissäöntekijän kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja elinikäisen oppimisen periaate sekä tutkimuksen prosessimaisuus, jonka tavoitteena on luoda yhdessä uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen.

Käytännöllinen tieto (practical knowledge) on tekemisen kautta syntynyttä tietoa ja esittävä tieto (presentational knowledge) syntyy kun hiljainen, kokemuksellinen tieto järjestetään malleiksi. (Kuusela 2005, 85.) Toimintatutkimuksessa teoria rakentuu usein vasta jälkikäteen, mutta tutkimuksen lähtökohta on tarpeen määrittellä muodossa tai toisessa selvästi. Intervention ja sen kuvaaminen sekä sen vaikutukset ovat ongelmallisia kuvata. (Kuusela 2005, 22; 57; 77.) Kehittämissä hankkeen tavoitteet ja ulkoisen arvioinnin tulokset määrittivät melko selvästi kehittämissä lähtökohdan, mutta teoriaan päädyttiin pitkän ja monivaiheisen prosessin jälkeen.

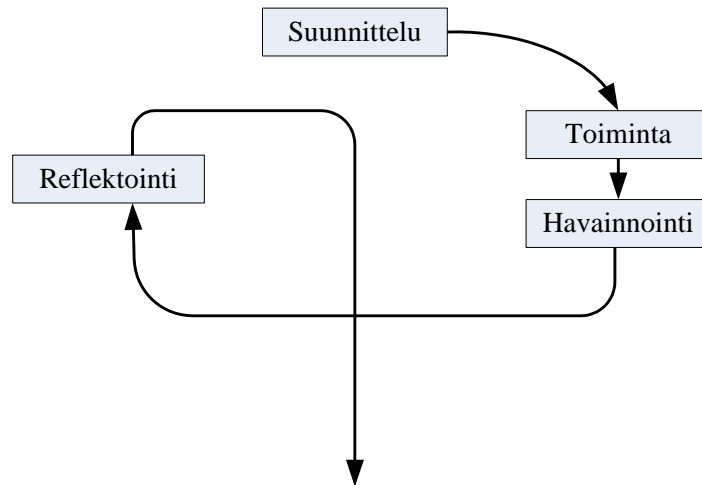
David Coghlain (2002) tarkastelee toimintatutkimusta eri analyysitasojen kautta, joita ovat yksilöllinen, ryhmän tai tiimin ja organisaatiotaso. Verkosto on merkityksellinen toimintatutkimukselle ja se on laajin toimintatutkimuksen toteuttamisen taso.

Tyypillinen ryhmän tai tiimin tasolla tapahtuva toimintatutkimuksen muoto on yhteistoiminnallinen tutkimus (co-operative inquiry), joka toteutuu pienryhmissä. Ryhmä koontuu säännöllisesti tietyssä ajanjaksona sovitun aiheen parissa ja tavoitteena on oppiminen prosessin kuluessa. Olennainen piirre on toistuvuus eli sykliisyys. Ryhmien välisten suhteiden tasolla sisältö laajenee erilaisten sosiaalisten ryhmien väliseksi toiminnaksi, jossa yhteisesti pohditaan yhteistoiminnan ongelmia, kehitetään ratkaisu, toteutetaan prosessi käytännössä ja arvioidaan ratkaisun toimivuutta. Tämän prosessin avulla kehitetään yhteistoiminnan sisältöä ja rakennetaan kaikille yhteinen näkemys toiminnan luonteesta. (Kuusela 2005, 59–62.)

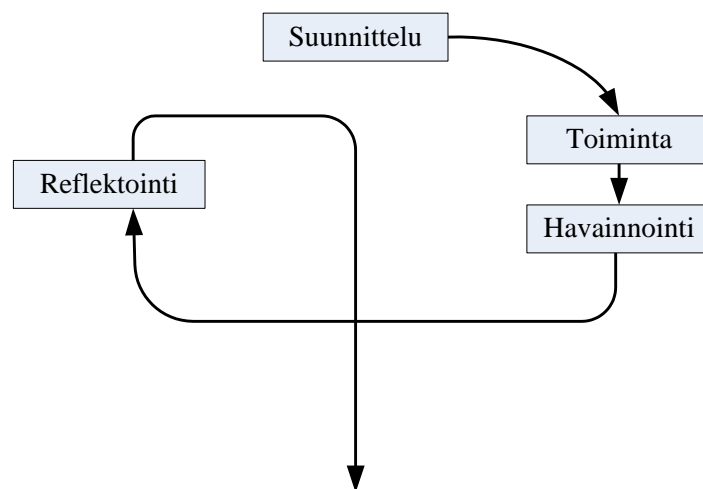
Toimintatutkimuksen prosessi etenee jatkuvana syklinä eli spiraalina, jossa toistuu suunnittelu, toiminta sekä uusien tosiasioiden havaitseminen, havaintojen teko toiminnan tuloksista ja niiden pohjalta suoritettu reflektointi. Toimintakierroksiin kuuluu useita lisäkierroksia tai sivukierroksia sen mukaan, millaisia lisä- tai tukitoimintoja prosessiin liittyy. (Anttila 2007, 136.) Reflektointi eli arviointivaihe on keskeinen solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehittäminen johtaa jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Kuviossa 1 on kuvattu toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen, jossa vuorottelee toiminta- ja tutkimusvaiheet. Lähtökohtana on jokin käytännön työelämän tai muun sosiaalisen ympäristön tilanne, joka koetaan ongelmalliseksi tai epätydyttäväksi. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan. (Anttila 2007, 135.)

1. sykli -



2. sykli -



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen kehittämisprosessi (Toikko & Rantanen 2009, 66–67)

Viime vuosina Suomessa on keskusteltu myös tutkimusavusteisesta kehittämisestä, joka perustuu toimintatutkimuksen traditiolle. Tutkimusavusteinen lähestymistapa on käytännön toimintaa, jossa tutkimus palvelee kehittämistä. (Alasoini & Ramstad 2007, 5.) Lähtökohtana on enemmän toimijoiden verkostoituminen ja yhdessä oppiminen kuin yhden yrityksen kehittämiseen vastaaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 34). Kehittämistoiminta on tärkeää muuttuvassa työelämässä ja tutkimuksellisuuden merkitys korostuu entisestään. Pyrkimyksenä on saavuttaa uutta myös laajemmin yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Tämä tieto koskee tyypillisesti erilaisia suunnitteluratkaisuja tai muutosprosessien toteutusta esimerkiksi kehittämistoiminnassa tarvittavia yhteistyösuhteita, vuorovaikutusmuotoja, menetelmiä, malleja, jne. (Alasoini 2005,45.)

5 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Kehittäminen on konkreettinen toiminta, jolla voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009,14). Kehittämisprosessissa on kyse oppimisesta, jota ei voi opettaa, mutta yhteiset keskustelut ja kokoontumiset voivat herättää siihen kiinnostuksen. Sosiaalisen prosessin läpivieminen edellyttää tiimeiltä, ryhmiltä, organisaatioilta ja johtajilta aktiivista toimintaa, toisin tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. (Äimälä & Tuomi & Wallin 2005, 11–12.) Käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen tukee sosiaalisia prosesseja, joita voidaan kutsua myös termillä ihmiskeskeinen suunnittelu (human-centered design). Suunnitteluprosessi kohdistuu käyttäjien tarpeisiin heidän omissa konteksteissaan, jolloin pyritään kehittämään palvelua tai tuotetta. (Toikko & Rantanen 2009, 94–95.)

Kehittämistyössä yhteisen toiminnan kehittäminen on sosiaalinen prosessi, joka perustuu koulutusorganisaatioiden ja työelämän tunnistettuihin tarpeisiin. Kehittämistiimi ja eri ryhmät olivat keskeisiä yhteisen toimintamallin kehittämisessä, jotka mahdollistivat prosessin läpiviemisen.

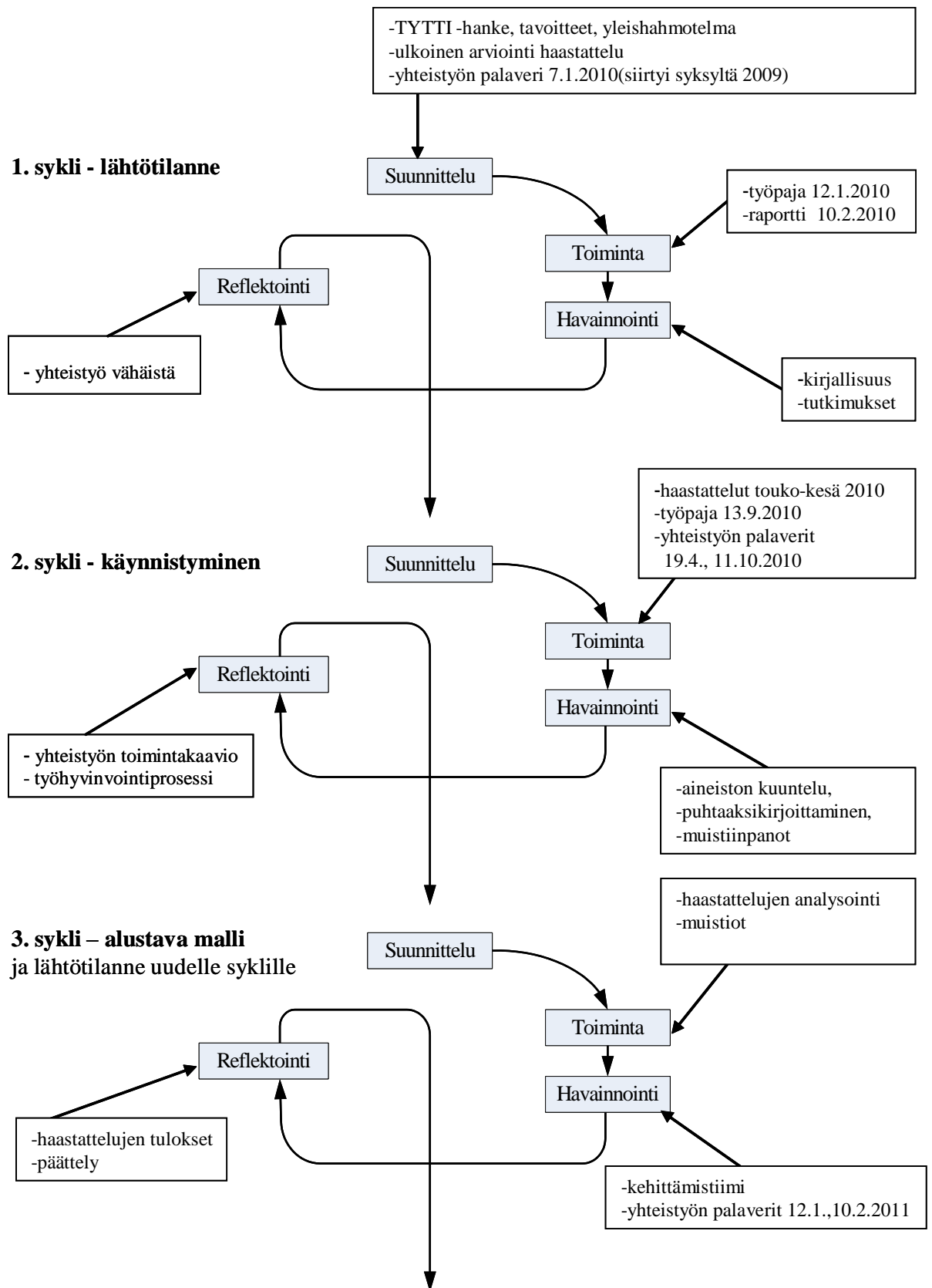
Konkreettinen lähtökohta koulutusorganisaatioiden ja hyvinvointialan pk-yritysten yhteisen toiminnan kehittämiseksi oli TYTTI – hanke, joka perustui laajaan verkostoon. Siinä yhdistyivät ammattikorkeakoulu, ammatillinen toinen aste, näiden opettajat ja opiskelijat sekä hankkeeseen kuuluvien hyvinvointialan pk-yritysten tarpeet ja osaaminen.

Hankkeen ulkoisen arvioinnin tulosten perusteella todettiin muun muassa yhteistyön vähäisyys koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Verkostoituminen ja toimijoiden yhteistyön lujittaminen olivat sen vuoksi hankkeen loppuajan tavoitteet.

Kehittämissuosituksina olivat koulutusorganisaatioiden työhyvinvoinnin palvelukokonaisuuksien kuvaaminen, verkoston erilaiset keskustelun ja oppimisen foorumit, verkoston jatkuvuus ja opiskelijoiden ohjauksen tukeminen.(Toivanen & Auri 2010,10; 16–18.)

Toimintamallin kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteella, jossa eri syklit seurasivat toisiaan. Sykliin vaiheet (suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi) menivät osittain limittäin. Kehittämisprosessi muodostui erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, joista spiraalimaisesti etenevä prosessi on yksi toimintamalli. Kehittäminen pohjautuu tiettyihin tutkimuksellisiin selvityksiin ja niiden pohjalta esitettyihin argumentteihin. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.) Niiden eteneminen on kuvattu kuviossa 3. Tarkempi toimintatutkimuksen prosessin kuvaus on esitetty jäljempänä.

Käytännöllinen osallistuminen etenee usein tietyn ydinryhmän avulla. Osallistujilla on tietty tarkoitus ja toimintaan osallistuvat ne, jotka voivat edesauttaa kehittämistä. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet tarkastelevat avoimesti toiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89;98.) Kehittämistyössä toimintamallin kehittäminen toteutettiin tietyn ydinryhmän eli kehittämistiimin yhteistyönä. Kehittämistiimi muodostui ja kokoontui toimintatutkijan aloitteesta. Osallistajat olivat kaikki saman toimialan (sosiaali- ja terveysala) omaavia ja yhteistyön odotukset olivat yhteneviä sekä kaikilla oli sama intressi eli halu kehittää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Lisäksi heillä oli mahdollisuus irrottautua perustehtävästään yhteiseen kehittämiseen.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen

5.1 Aineistojen hankinta

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kehittämistyössä tutkimusaineiston keräämisen kirjallisina lähteinä olivat muun muassa TYTTI – hankkeen projektisuunnitelma, väliraportit, ulkoisen arvioinnin tulokset ja yhteistyöhön liittyvien kokoontumisten muistiot ja kehittämistiimin keskustelun tulokset sekä koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijoiden haastattelut. Lisäksi muita dokumentteja olivat aikaisemmat tutkimukset, raportit ja julkaisut. Kehittämistyössä käytettiin monia erilaisia menetelmiä tutkimusaineiston keräämiseen, jolloin voidaan puhua myös etnografisesta tutkimusotteesta. Tässä kehittämistyössä se oli pitkäkestoista kenttätutkimusta koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijoiden keskuudessa.

5.1.1 Havainnointi

Havainnointi eli observointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä, jota tarvitaan haastattelujen tukena tai arvioitaessa erilaisten tilaisuuksien (esim. kokoukset, koulutustilaisuudet) vuorovaikutusta. Havainnoinnin muotoja ja luokitteluja on monia, joista osallistuva havainto (participant observation) on yksi. Siinä toimintatutkija ymmärtää ja analyttisesti kuvaa tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää aidossa ympäristössä, jolloin voidaan puhua myös etnografisesta tutkimuksesta. (Metsämuuronen 2006,94.) Tässä kehittämistyössä toimintatutkija osallistui koulutusorganisaatioiden ja työelämän välisen toiminnan kehittämiseen.

Toimintatutkija oli TYTTI-hankkeen projektipäällikkö sekä toimintamallin kehittämisessä aktiivinen toimija. Lisäksi toimintatutkija järjesti kaikki toimintatutkimuksen prosessiin liittyvät kokoontumiset ja vaikutti aktiivisesti läsnäolollaan eri toimijoiden vuoropuheluun. Nämä kuuluivat myös projektipäällikön tehtäviin ja siten sai syvällisemmän kuvan yhteistyön kehittämisestä. (Kananen 2009, 67–68.)

5.1.2 Haastattelut ja niiden analysointi

Erilaiset haastattelut ovat hyvä mahdollisuus tiedon keräämiseen, jotka koskevat asenteita, mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja yms. Haastattelun muotoja on erilaisia, joista avoin haastattelu vastaa lähinnä keskustelua valitusta aihealueesta. Haastattelu voi olla vapaamuotoinen eli kyseessä on avoin haastattelu tai haastatteluun tulevat teemat on määritelty. Avoimessa haastattelussa informanteja on vähän ja saatu tieto on syvällistä. Tiedon syvällisyys riippuu haastattelijan taidoista ja kyvystä. (Kananen 2009, 64–65.) Haastattelun etuna on joustavuus, siinä voidaan esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin toimintatutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa on tärkeintä saada paljon tietoa halutusta asiasta. Sen onnistumisessa on tärkeää, että vastaajat voisivat tutustua etukäteen kysymyksiin. Tämä vahvistuu siten, että haastatteluajan varmistuttua lähetetään kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Toimintatutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijat. Koulutusorganisaatioiden toimijat (n=12) valittiin harkinnanvaraisesti. Heitä oli tasapuolisesti kuusi edustajaa molemmista koulutusorganisaatioista ja haastattelu suoritettiin koulutusorganisaatioissa eli tutussa toimintaympäristössä. Kaikilla oli kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Hankkeeseen kuuluvat työelämän toimijat (n=12) haastateltiin heidän toimintaympäristössään tai toimintatutkijan toimipisteessä suljetussa huoneessa. Työelämän haastateltavien kokonaismäärä oli 17, sillä neljässä yrityksessä paikalla oli enemmän kuin yksi edustaja.

Haastattelut olivat kestoaltaan 60 – 90 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Haastattelukysymykset käsittelivät työelämän ja koulutusorganisaatioiden (Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Länsirannikon Koulutus Oy WinNova) välistä yhteistyötä sekä koulutusorganisaatioiden välistä yhteistyötä. Teemahaastattelun aihepiirit eli teemat olivat yhteistyön sujumisen tärkeys ja mahdollistajat, konkreettinen tavoite ja ihannemalli yhteistyölle. Lisäksi molemmilta ryhmiltä kysyttiin kokemuksia koulutusorganisaatioiden ja työelämän välisestä yhteistyöstä. Työelämän toimijoilta kysyttiin myös, mitkä yhteistyömuodot toimivat parhaiten. (Liite 1.)

Ensimmäinen haastatteluversio testattiin koulutusorganisaation toimijalla, jonka mukaan sitä muutettiin palvelemaan enemmän tutkimuksen tarkoitusta. Toimintatutkija sopi haastatteluajan puhelimitse ja kertoi samalla haastattelun tarkoituksen. Ennen haastattelua lähetettiin haastateltaville teemahaastattelun runko sähköisesti valmistautumista varten. Samat haastattelukysymykset esitettiin päällikkötason yhteistyön kokoontumisessa (7.1.2010), joita käsiteltiin kahdessa pienryhmässä. Yhteistyön kokoontumisesta tehtiin muistio.

Haastattelujen analyysi

Laadullinen aineisto on usein rikasta ja monipuolista, joka voi hankaloittaa sen analyysia. Sen analysointi vie aikaa, sillä vastaukset eivät ole yksiselitteisiä ja ne jättävät usein tulkinnanvaraa. (Aalto-Kallio & Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 67–68.)

Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineistosta lähtevä (induktiivinen) tai jostain aikaisemmasta käsitejärjestelmästä (deduktiivinen) lähtevä tieto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon. Ennen analyysin aloittamista tutkijan on päätettävä, mitä hän analysoi. Ensimmäinen vaihe analyysin tekemisessä on analyysiyksikön määrittäminen, jota ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkönä voi olla yksi sana tai sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3.)

Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia kuvataan kolmevaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Aineiston pelkistämisen analysoitava informaatio eli data tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään liiteroimalla tai koodaamalla sille olennaiset ilmaukset. Alkuperäisestä informaatiosta nostetut ilmaukset kirjataan aineistosta nostetuilla ilmauksilla eli ”aineiston pelkistäminen.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 - 109)

Analyysiprosessin seuraava vaihe on ryhmittely eli klusterointi, jossa luodaan pohjaa tutkimukselle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset luetaan tarkasti läpi etsimällä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys on luokitteluyksikkö. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisältyvät yleisimpiin käsitteisiin. Niiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta, jota kutsutaan abstrahoinniksi. Siinä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään muodostunut malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–113.)

Aineiston analysoinnin tekeminen aloitettiin litteroinnilla eli kirjoittamalla haastattelut tekstimuotoon Word-tiedostoon. Aineisto luettiin useita kertoja läpi ja analyysia ohjasi laaja haastatteluaineisto ja tema-alueet. Seuraavaksi kuvataan aineistoprosessi esimerkkien avulla, jolloin hahmottuu paremmin muodostuneet luokat.

Taulukko 3. Aineiston pelkistäminen eli redusointi

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<p><i>”..enkä tiedä, oisko huono jos siinä olisi jonkinlainen koordinaattori, joka pitää lankoja käsissä.”</i></p> <p><i>” Olisi tällöinen henkilö, kuka niitä hoitaisi, olis varmaan helpompaa.”</i></p>	<p><i>Koordinaattori</i></p> <p><i>Henkilö, kuka niitä hoitaa</i></p>

” Olisi yhteyshenkilö, jolta voisi kysyä mitä tahansa, se olisi hänen duuninsa selvittää tai tehdä.”	Yhteyshenkilö selvittää tai tekee
--	-----------------------------------

Litteroinnin jälkeen määriteltiin analyysiyksikkö. Kehittämistyössä aineiston pelkistäminen tapahtui siten, että aineistosta alleviivattiin sanat tai sanayhdistelmät ja lauseet, jotka kuvasivat oleellisia asioita yhteisen toiminnan näkökulmasta. Sen jälkeen aineisto listattiin tietokoneella Word-tiedostomuotoon yhtenäiseksi konseptiksi.

Taulukko 4. Aineiston ryhmittely eli klusterointi

Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
<i>Koordinaattori hallitsee</i> <i>Henkilö kuka niitä hoitaa</i> <i>Yhteyshenkilö selvittää ja tekee</i>	<i>Yhteyshenkilö</i>

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja haetaan samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Kehittämistyössä aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi ja aineistosta kerättiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksikkönä oli ilmiön ominaisuus tai käsitys.

Taulukko 5. Aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen

Alakategoria	Yläkategoria
<i>Yhteyshenkilö</i>	Yhteistoiminnan koordinaattori

Sen jälkeen tulee aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tiedon perusteella muodostetaan valikoitavasti teoreettisia käsitteitä. Liitteenä on haastattelujen aineisto kokonaisuudessaan, joka on analysoitu sisällön analyysillä.

5.1.3 Yhteisen kehittämisen foorumit

Ulkoisen arvioinnin työpaja (12.1.2010). Ulkoisen arvioinnin tulokset perustuivat dokumenttien analyysiin, avaintoimijoiden haastatteluihin ja vuorovaikutteiseen työpajaan. Työpajan tavoitteena oli vahvistaa eri toimijoiden yhteistä näkemystä hankkeen tavoitteista, sisällöstä ja toimenpiteistä. Lisäksi tuottaa hankkeen sisältöön ja toimenpiteisiin liittyen yhteisiä ja konkreettisia kehittämissesityksiä. Työpajan osallistujat koostuivat eri toimijoista; Satakunnan ammattikorkeakoulusta kuusi, WinNovasta kaksi, työelämän edustajia kymmenen sekä rahoittajan ja kehittäjäorganisaation edustaja. Työpajassa käytettiin pienryhmätyöskentelyä, joka lisäsi eri toimijoiden verkostoitumista. Pienryhmissä käsiteltiin loppuvaiheen kehittämisen näkökulmaa tulevaisuuteen peilaten. Arvioitsijoiden tulosten perusteella koulutusorganisaatioiden ja työelämän verkoston sekä kumppanuuksien jatkuvuudelle oli selkeä tarve. Arvioitsijat esittivät muun muassa erilaisten yhteisen keskustelun ja oppimisen foorumeita yhteisen vision ja tavoitteiden tunnistamiseksi ja toteuttamiseksi, myös yhteiset tilaisuudet ja tapahtumat tukevat hyvien käytäntöjen jakamista ja työelämän kehittämistä. Verkoston ylläpitäminen ja koollekutsuminen vaatii heidän mukaansa kuitenkin konkreettista vastuunottoa ja organisointia. Yritysten työkykyä ylläpitävät toimenpiteet on hyvä kohdistaa koko organisaatioon mahdollisuuksien mukaan ja niiden kehittäminen tapahtuu asiakaslähtöisesti. Tuloksena oli myös, että opiskelijoiden valmiudet hyvään asiakaspalveluun vaihtelivat, johon parantumista voisi tuoda opiskelijoiden ohjauksen systematisoituminen esimerkiksi opettajien ohjaavilla tiimeillä. (Toivanen & Auri 2010, 4; 14–15 ; 17–18.) Ulkoisen arvioinnin raportissa todettiin, että koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille oli tarve vakiintuneisiin tiedonvälityskanaviin ja yhteistyön malleihin. Tarpeina olivat yhteistyön lisääminen ja syventäminen koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä sekä koulutusorganisaatioiden sisällä, koska tähän asti yhteistyö oli ollut vähäistä.

Lisäksi eri toimijat olivat tietämättömiä toistensa osaamisalueista ja yhteistyön mahdollisuuksista. Hankkeen loppuvaiheen tavoitteeksi kirjattiin toimijoiden yhteistyön lujittaminen ja verkostoituminen. Toimintatutkija oli ulkoisen arvioinnin toteutuksen prosessissa koordinaattorina ja osallistui haastatteluun sekä työpajaan osallistuvana jäsenenä.

Koulutusorganisaatioiden ja työelämän työpaja (13.9.2010). Sen tavoitteena oli tarkentaa yhteistyön kehittämiseen liittyviä tarpeita, tutustua eri toimijoiden näkökulmiin yhteistyön tarpeellisuudesta ja kehittää yhteistyötä toiminnan tukemiseksi. Menetelmiksi valittiin ulkopuolinen kouluttaja ja osallistuvien menetelmien keinot, joiden tarkoituksena oli ”auttaa” yhteisen tiekartan rakentamisessa. Kokoonnumispaikkana oli meren läheisyydessä oleva tila, poissa tutusta toimintaympäristöstä sekä kokoonnumisaika oli iltapäivä. Työpajan ajankohta oli sovittu riittävän ajoissa eli keväällä 2009, jotta eri toimijoilla olisi aikaa sekä resursseja kokoonnumiseen. Työpaja jäi toteutumatta, koska osallistujien määrä ja tasapaino koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä oli epäsuhtainen. Kehittämistyön toimija oli työpajan organisoija ja koollekutsuja.

Koulutusorganisaatioiden kokoonnumiset (7.1.2010 ja 19.4.2010 sekä 11.10.2010). Ammatillisen toisen asteen tuleva rakennemuutos aiheutti syksyn 2009 aikana esteitä yhteisen kehittämisen kokoonnumisille. Sen vuoksi yhteisen ajan löytäminen oli haasteellista ja tapaamisia siirrettiin pariin kertaan. Yhteinen aika kokoonnumiselle onnistui 7.1.2010. Koulutusorganisaatioiden päällikkö- ja tehtävätason osallistujat (kymmenen) jaettiin kahteen pienryhmään pohtimaan yhteistyön mahdollistavia tekijöitä, konkreettista yhteistyön tavoitetta ja yhteistyön sujumiseen liittyviä tekijöitä. Kaikki osallistujat kokivat yhteistyön merkityksen tärkeäksi ja yhteisiä kokoonnumisia haluttiin jatkaa. Seuraavaan tapaamiseen (19.4.2010) osallistui yhteensä kahdeksan päällikkö- ja tehtävätason henkilöä. Kokouksen päätteeksi jokainen osallistuja kirjasi ne asiat seinälle oleviin papereihin, mistä puhuttiin riittävästi, mistä ei puhuttu ja mistä puhuttiin vähän, mutta on tärkeää. Menetelmän avulla saadaan esille pinnan alla olevat asiat, joita olivat muun muassa koulutusorganisaatioiden toimintatavat (muun muassa ohjaus, tehtävät), jatkuvuus sekä toiminnan sisällöt (esim. työkykyä ylläpitävät toiminnot). Kokoonnumisesta toimintatutkija laati muistion ja seuraava kokoonnumisaika sovittiin 11.10.2010 Raumalle. Määräaikaan mennessä osallistujia ilmoittautui liian vähän, joten kokoonnuminen peruttiin.

Koulutusorganisaatioiden ja työelämän kokoonnumiset (12.1.2010 ja 10.2.2010). Koulutusorganisaatioiden päällikkötason, työntekijätason ja työelämän toimijat kutsuttiin yhteistyön palaveriin henkilökohtaisella kirjeellä joulukuussa 2010. Yhteistyön tapaamisen tavoitteena oli verkostoituminen, toisten näkeminen ja keskustelun avaaminen lounaan merkeissä. Osallistujia oli SAMKista seitsemän, WinNovasta kuusi ja työelä-

mästä yhdeksän. Kokoukseen valittiin eri ympäristö, kuitenkin läheltä ammatikorkeakoulua. Alustavaa yhteistyön toimintamallia esitettiin kokouksessa, jossa paikalla oli myös kolme kehittämistiimin edustajaa. Joulukuussa 2010 koulutusorganisaatioiden päällikkötason toimijoille ja koulutusohjelma- ja koulutusvastaaville sekä työelämän toimijoille lähetettiin kutsu yhteiseen tapaamiseen. (10.2.2011). Yhteisen tapaamisen tavoitteena oli jäsentää osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä tarpeita, tutustua eri toimijoiden näkemyksiin yhteistyön kehittämiseksi sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tavoitetta yhteistyön jatkuvuuden turvaamiseksi.

5.1.4 Yhteiseen toimintaan liittyvät interventiot

Palvelun tilaajat ja tuottajat – kaavio ja työhyvinvoinnin prosessi oli ensimmäinen interventio. Toimintatutkija koki, että ammatillisen toisen asteen rakennemuutos lisäsi epätietoisuutta ”oikeista” henkilöistä koulutusorganisaatioiden välillä sekä koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Lisäksi sovitut tapaamiset eivät onnistuneet odotetulla tavalla. Yhteisen kehittämisen tueksi oli tarve luoda palvelun tilaajista ja tuottajista toimintakaavio keskeisistä henkilöistä. Sen tavoitteena oli koulutusorganisaatioiden ja työelämän tiedon sekä tunnettavuuden lisääntyminen ja osaamisen vahvistaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Liite 2.) Yhteistyön kehittämiseen liittyvien henkilöiden nimet toimintatutkija sai WinNovan koulutuspäälliköiltä ja SAMKin laatukäsikirjasta. Lisäksi työelämän ja koulutusorganisaatioiden toimijoille laadittiin toteutuneista yhteistyömuodoista/palveluista yhteenveto, jonka tavoitteena oli selkeyttää toteutunut työhyvinvoinnin prosessi eri toimijoille. (Liite 3.)

Kehittämistiimin (24.11.2010) perustaminen oli toinen interventio. Yhteisen toiminnan kehittäminen laajoissa organisaatioissa ja työelämässä vaatii aikaa ja resurssit ovat rajalliset. Peruuntuneiden kokoontumisten tilalle kehittyi uusi toimintatapa eli pienryhmätyöskentely. Käytännöllinen osallistuminen etenee usein tietyn ydinryhmän avulla. Osallistujilla on tietty tarkoitus ja toimintaan osallistuvat ne, jotka voivat edesauttaa kehittämistä. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet tarkastelevat avoimesti toiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89;98.) Kehittämistyössä toimintamallin kehittäminen toteutettiin tietyn ydinryhmän eli

kehittämistiimin yhteistyönä. Kehittämistiimi muodostui ja kokoontui kehittämistyön toimijan aloitteesta. Osallistujat olivat kaikki saman toimialan (sosiaali- ja terveysala) omaavia ja yhteistyön odotukset olivat yhteneviä sekä sama intressi eli halu kehittää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Lisäksi heillä oli mahdollisuus irrottautua perustehtävästään yhteiseen kehittämiseen. Sosiaalisen median avulla pyrittiin saamaan asiantunteva verkosto koulutusorganisaatioiden ja työelämän asiantuntijoista kehittämään yhteistä toimintaa. Doodle-kalenterissa oli varattu sopivia päiviä, josta jokainen valitsi itselleen sopivimman. Eniten ääniä saanut päivä valittiin tapausajankohdaksi. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja halukkuuteen kehittää yhteistyötä. Osallistujat olivat oman alansa asiantuntijoita ja verkoston kooksi muodostui kuusi ihmistä, neljä koulutusorganisaation ja kaksi työelämän edustajaa. Kokoontumisympäristöksi valittiin ulkopuolinen, miellyttävä, pieni ja puolueeton ympäristö, joka mahdollisti vuoropuhelun ja kehittämisen. Lisäksi varattiin riittävästi aikaa ryhmätyöskentelylle. Kehittämistiimi jaettiin kahteen ryhmään siten, että molemmissa ryhmissä oli työelämän, Satakunnan ammattikorkeakoulun ja WinNovan edustajia. Toimintatutkija jakoi osallistujille keltaiset liimalaput, joihin oli kirjoitettu haastatteluista nousseita sanoja. Tehtäväksi määriteltiin - Mitkä olisi ne käytännön palikat yhteistyön toiminnan rakentamisessa?

Kehittämistiimin kokoontuminen oli vuorovaikutusprosessi, jossa noudatettiin dialogin periaatteita. Se oli aito, tasavertainen ajatusten ja kokemusten kohtaamis- ja jakamispaikka. Jokaisen mielipiteet, näkemys yhteisestä kehittämisestä ja asiantuntemus oli hyvä pohja yhteisen toiminnan perustalle. (Salojärvi, S. & Hytönen, T. 2006,199.) Lopuksi molempien tiimien vastuuhenkilö esitteli ja perusteli ryhmänsä tuotokset. Yhteenvetona keskustelun jälkeen he totesivat, että mallit ovat ”oikeastaan melkein samanlaisia”. Sannon ”yhteispelillä se sujuu” eli ihmisten on yhdessä helpompi tehdä jotain, yhteistyö tuottaa tuloksen pitää paikkansa. (Mäkisalo 2003.90.) Tämän jälkeen kehittämistyön toimija tarkensi tutkimuksensa tarkoitusta ja tavoitteita sekä teoreettista taustaa. Lisäksi esitettiin alustavia tuloksia ja yleishahmotelma. Osallistujat kokivat, että toimintatutkijan osuus selvensi kehittämisen tarkoitusta. Esityksen jälkeen tiimin toimijoille annettiin mahdollisuus muuttaa luotuja malleja, johon heillä ei ollut mainittavaa kommentoitavaa. Toimintatutkija oli pienryhmässä lähinnä prosessin toteuttajana.

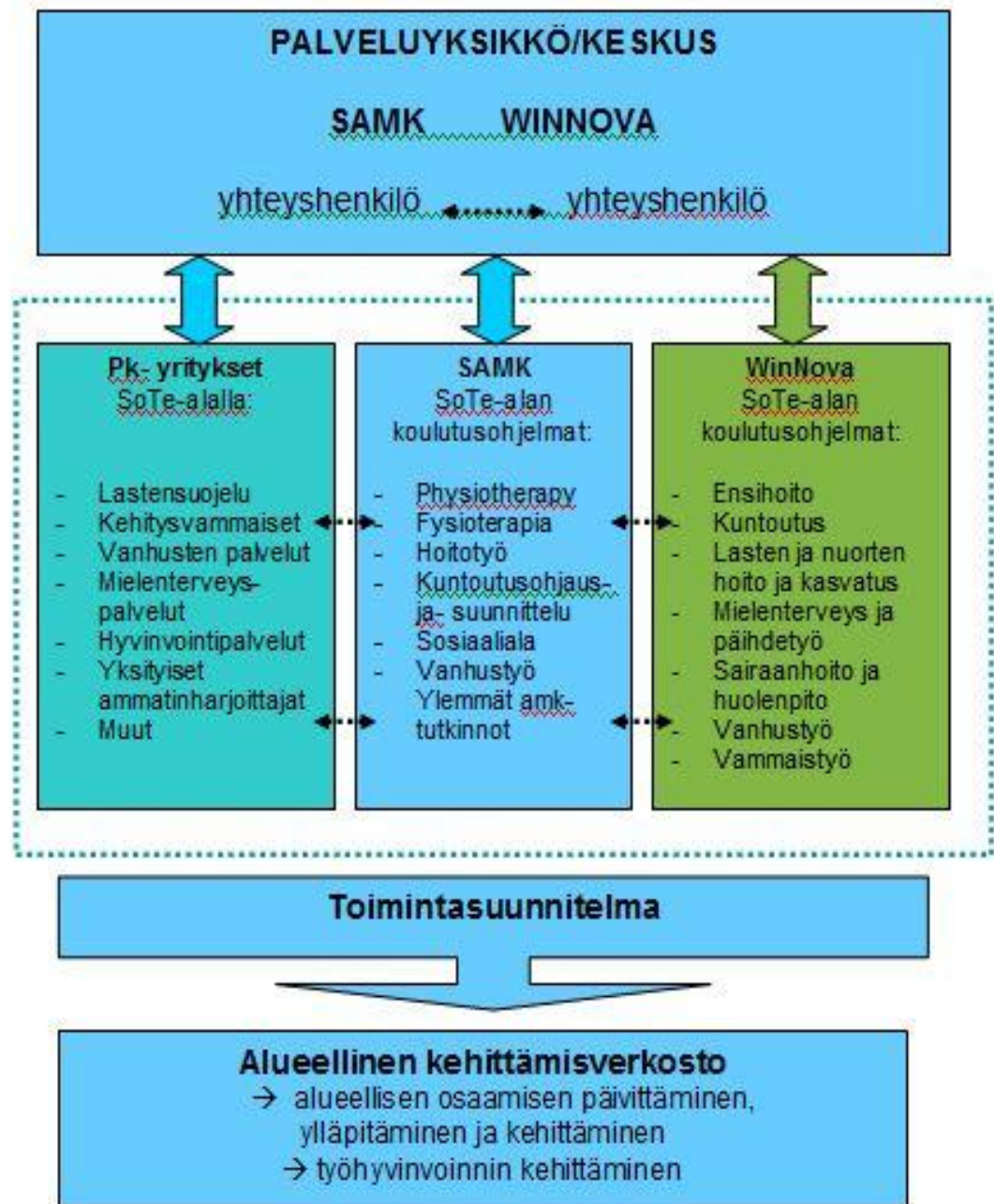
Roolina oli myös havainnoija osallistujana, joka kuunteli ja oli läsnä ryhmätyöskentelyssä. Kahden pienen ryhmän työskentely oli intensiivistä, avointa ja keskustelevaa sekä kaikilla oli sama intressi eli halu kehittää yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Yhteistyön odotukset olivat samanlaisia ja yhdessä toimimalla syntyi tulosta. Toimintatutkijan näkemys on, että osallistujien laaja kokemus, halu kehittää tulevaisuuden osaajia ja usko yhteistyön mahdollisuuteen näkyi heidän työskentelyssään tiiviissä vuorovaikutuksessa. Kehittämistiimin seuraavaa kokoontumista ei onnistuttu järjestämään samassa kokoonpanossa, sillä ajankohta oli kiireinen. Toimintatutkija suunnitteli kehittämistiimin ideariihen tuloksista sekä muusta aineistosta alustavan konkreettisen toimintamallin yhteiselle kehittämiselle. Kahdelle kehittämistiimin jäsenelle toimintamallia esitettiin henkilökohtaisesti ja heille annettiin mahdollisuus esittää muutoksia. Kolme kehittämistiimin jäsentä osallistui 12.1.2010 kokoontumiseen. Yksi kehittämistiimin jäsen vaihtoi organisaatiota ennen mallin alustavaa valmistumista, jolloin hänen arviointi mallista jäi puuttumaan. Valitettavaa oli, että kehittämistiimillä ei ollut enää aikaa kokoontua yhteiseen keskusteluun, jolloin toimintamallin arviointi jäi puutteelliseksi.

Osallistujia oli SAMKista neljä, WinNovasta kolme ja työelämästä yksi. Esittelykierroksen jälkeen koulutusorganisaatioiden toimijat kertoivat organisaationsa koulutustarjonnasta ja työelämän toimija tulevaisuuden näkymistä. Keskustelua syntyi myös opiskelijoiden odotuksista työtehtäviä kohtaan. Toimintatutkijan tarkoituksena oli jakaa osallistujat kahteen ryhmään, mutta pienen ryhmäkoon vuoksi siitä luovuttiin. Lopussa oli power-point esitys hankkeen nykytilasta, kehittämistyön tuloksista sekä alustava toimintamalli koulutusorganisaatioiden ja työelämän yhteiseen kehittämiseen. Keskustelun aiheena olivat myös Salosen (2009) raportista nousseet ammattikorkeakoulun ja työelämän haasteet, joihin myös ammatillisen toisen asteen toimijat yhtyivät. Kehittämistyön toimija kutsui koolle osallistujat, alusti keskustelun ja laati muistion kokouksista.

6 YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLI

Tämän kehittämistyön menetelmänä sovellettiin toimintatutkimuksen metodia. Se soveltui kehittämistyöhön. Toimintatutkimus pohjautuu eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja siinä eri toimijat tuottavat tärkeää käytännön tietoa yhteistyön toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen 2007,16.) Toimintamallin kehittämisessä kaikilla toimijoilla oli oma roolinsa. Kehittämistiimillä oli merkittävä ja tärkeä rooli, sillä he osallistuivat konkreettisesti toiminnan kehittämiseen. Sosiaalisen prosessin tuloksena syntyi yhteistyön toimintamalli, josta on pelkistetty kaavio kuviossa 3 ja tarkempi selvitys sisällöstä on jäljempänä. Toimintamallin kehittäminen perustui todelliseen tarpeeseen, jonka päämäärinä olivat sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen kehittäminen nykypäivän tarpeisiin sekä hyvinvointialan pk-yrittäjien hyvinvoinnin turvaaminen. Toimintamallissa esitetään ne tekijät, jotka mahdollistavat yhteistyön koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Lisäksi kuvataan koulutusorganisaatioiden ja työelämän kokemukset yhteistyöstä sekä asiakasta parhaiten palvelevat yhteistyön muodot TYTTI – hankkeessa.

Toimintamalli on alustava, ja sen kehittäminen jää kesken, joka kuuluu myös toimintatutkimuksen luonteeseen. TYTTI-hanke päättyi 30.4.2011 ja toimintamallin jatkuvuuden turvaaminen sekä kehittäminen siirtyivät koulutusorganisaatioiden vastuulle.



Kuvio 2. Yhteistyön toimintamalli

6.1 Yhteistoiminnan koordinaattori

Kaikkein tärkeimmäksi yhteistyön mahdollistajaksi koulutusorganisaatiot ja työelämä nimesivät yhteistyön toimintaa organisoivan yhteyshenkilön eli koordinaattorin. Koordinaattori on linkki työelämän ja koulutusorganisaatioiden välillä. Kaikki haastateltavat nimesivät koordinaattorin tehtäviksi muun muassa säännölliset ja henkilökohtaiset käynnit tai yhteydenpidon työelämän toimijoihin esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa. Työelämän tarpeiden perusteella tehdään yritysکوhtainen kehittämissuunnitelma, johon koulutusorganisaatiot ja työelämä sitoutuvat. Toteutus tapahtuu koulutusorganisaatioiden verkostomaisena yhteistyönä, jonka toimintaperiaatteet sovitaan erikseen. Työelämän toimijoiden mielestä molemmissa koulutusorganisaatioissa voisi olla nimetty, tuttu yhteyshenkilö, jonka yhteystiedot löytyvät helposti ja nopeasti. Koordinaattori/t on yhteisen toiminnan konkreettisen ja käytännön toiminnan aloittamisen toteuttaja, mutta myöhemmin toiminta voisi muuttua itseohjautuviksi ryhmiksi. Suominen ym. (2007, 7-8) toteaa myös, että kehittämissuunnitelma voi olla aluksi hyvin suunniteltu ja keskusjohtoinen kokonaisuus, mutta ajan myötä se voi muuttua itseohjautuvaksi ja autonomiseksi kokonaisuudeksi. Vesalainen (1996, 55) toteaa myös, että verkostojen ja yhteistyöryhmien kutsumisessa ja kehittämisessä tarvitaan erilaisia verkunkutojia. Yhteistyön edistäjä voi olla sisäinen meklari, joka tuntee suurimman osan yrityksistä ja on ollut tekemisissä henkilökohtaisesti tekemisissä tai koko yrittäjäröhmän kanssa.

..” joku kenelle voisi ilmoittaa koulutustoiveita, mitä talossa olisi..”

”oltais varmaan jääty pois, jos sä et olisi ottanut meihin yhteyttä. Ei olisi osannut hakeutua.”

”olis sellainen koordinoija, joka ihan kävisi kyselemässä kuulumisia, mitä kaitvaisiin.”

Kehittämissuunnitelman mielipide oli, että valitaan molemmista organisaatioista yhteyshenkilö sekä varahenkilö, jotka tekevät säännöllisesti yhteistyötä ja luovat alueen verkostoa.

Sanonta, että ” *toi olis ihan äkkiä tehty, nopea juttu toteuttaa – laitetaan se heti käytäntöön* ” kuvastaa verkoston yhteistä innokkuutta.

6.2 Palvelukeskus /yksikkö

Osa haastateltavista toivoi hyvinvoinnin palvelukeskusta tai – yksikköä, joka tarjoaa käytännön läheisiä työvälineitä ja palveluita asiakkaille. Se kokoaa työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät eri tahot yhteen ja tiivistää yhteistyötä eri menetelmillä. Lisäksi se tukee ja edistää yksilön, organisaation hyvinvointia työpaikoilla ja toimii tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Väestön ikääntyminen ja työvoiman saatavuus sekä osaamisen kehittäminen ovat tulevaisuuden haasteita. Palvelujen käyttäjät ovat entistä pidempään hyväkuntoisempia ja itsenäisesti selviytyviä, jonka vuoksi palveluita tulee kehittää työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyönä. Tavoitteena on, että asiakas saa yhdestä toimipaikasta tarvitsemansa palvelun. (EK 2006, 52.) TYTTI – hankkeen visio oli *Työhyvinvointitalo*, josta tuotetaan yhden luukun periaatteella työelämän tarpeisiin erilaisia hyvinvoinnin palveluita yhteistyössä työelämän ja koulutusorganisaatioiden kanssa. Asiakas on työelämän edustaja, jolla on myös tärkeä rooli yhteistyön kehittämisessä. Moniammatillisesti toimivat palveluyksiköt palvelevat asiakkaita, joiden vallassa on organisaation ja työyhteisön tulevaisuus. Palvelujen tulee olla yhdensuuntaisia asiakkaiden palvelutarpeisiin nähden. Palvelujen perusominaisuudet vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun ja miten palvelut on tuotettava. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008,36–37.)

Yhteisen toiminnan kehittäminen vaatii koordinaattoreiden tiivistä yhteistyötä, jonka mahdollistaa toimiminen samassa toimipisteessä tai säännölliset tapaamiset.

6.3 Toiminnan suunnitelma

Suurin osa haastateltavista koki, että yhteistyön kehittäminen vaatii pitkän aikavälin suunnitelmaa ja etenemistä pienin askelin. Koulutusorganisaatioiden erilaiset rakenteet ja muutokset sekä työelämän kiireet asettivat tietyt ehdot kehittämiselle ja sen vuoksi yhteisen ajan sovittaminen oli haasteellista. Toiminnan kehittäminen vaatii heidän mielestään riittävästi aikaa, resursseja ja yhteiset pelisäännöt yhteistyön toiminnalle. Tärkeäksi he kokivat myös, että jompikumpi organisaatio ottaa päävastuun toiminnan jatkuvuuden toteutuksesta. Heidän mielestään yhteistoiminnalle oli luotu nyt alku, josta olisi hyvä jatkaa eteenpäin.

” on aina hyvä jonkinmoinen yhteissopimus, jossa resursoidaan se aika, esimerkiksi tehdään pilotti kaksi vuotta. ”

” aina pitää tehdä suunnitelma, joka lähtee tarpeesta, selkeä suunnitelma, missä näkyy tavoite, mitä me halutaan saada tällä aikaan..”

Alasoinin (2006, 20) mukaan työelämän oppimisverkostot ovat työpaikkojen ja t&k - yksiköiden kohtaamisfoorumeja, jolla pitää olla aika ajoon päivittyvä kehityssuunnitelma. Siinä kuvataan verkoston lähiajan (noin vuosi) ja pitkän aikavälin (noin 3-4 vuotta) kehitystavoitteita. Verkosto voi toteuttaa sen sisällä erilaisia operatiivisia projekteja, mutta keskeistä sen toiminnassa on kuitenkin uudenlaisten vuorovaikutuksen ja kehittämissyhteistyön muotojen hakeminen niin verkoston aktiivisten osallistujien kesken kuin verkostosta ulospäin.

Työelämän haastateltava ehdotti osuvasti ” *työelämälähtöistä ohjelmaa, joka voisi olla esimerkki kokonaisvaltaisesta ohjelmasta, johon mukana olevat tahot tuovat omat tavoitteet, sisällön ja menetelmällisen lisän, jossa koulutusorganisaatiot huomioivat työelämän osaamissuunnitelman pitkällä aikavälillä”*.

Tuomi & Äimälä & Wallin (2005, 13–14) toteutti yli kolme vuotta kestävästä työhyvinvointia edistävään työyhteisöjen kehittämishankkeeseen, jonka kokemuksina oli myös, että kehittäminen vaatii aina resursseja, kuten aikaa, rahaa, tahtotilaa, voimavaroja, kykyjä ja vastuuhenkilöitä. Kehittämisen tahtotila täytyy olla kestävä ja välttämätön edellytys on johdon osallistuminen koko prosessin ajan. Läsnäolo vaatii aikaa ja asioiden priorisointia. Jos samaan aikaan on olemassa samoja henkilöitä kuormittavia muutosprosesseja, ei jakseta kehittää.

6.3.1 Konkreettinen tavoite

Kehittämistiimiin osallistuvilla oli oma näkökulmansa odotuksiin ja toiveisiin sen toiminnasta.. Työelämän toimija esitti selkeästi yhteistyön tarkoituksen, jonka pitää olla niin kirkas, että se aktivoi ja sitouttaa kaikki osapuolet! Kaikkien osapuolien on saatava siitä hyötyä, ettei ”uhrattu aika” mene hukkaan.

...puhutaan ja puhutaan ja jauhetaan vuodesta toiseen, istutaan erilaisissa kokoonpanoissa, mutt mitään konkreettista ei tapahdu. Mikä on se konsti, millä me päästään aloittamaan se juttu? ”

...” kaikkein tärkein asia on, että löytyy henkilöt, jotka ihan oikeesti kykenee tekemään yhteistyötä, on vuorovaikutustaitoja, asenne pitää olla kohdallaan..”

Koulutusorganisaatioiden haastateltavilta kysyttiin konkreettista tavoitetta yhteistyön kehittämiseksi. Suurin osa koki, että molemmissa organisaatioissa oli laaja-alaista osaamista johtuen pitkästä työkokemuksesta.

Tavoitteeksi nimettiin koulutusorganisaatioiden osaamisen tunnistaminen, jakaminen, vaihtaminen ja kehittäminen yhteistyössä, joka hyödyntäisi alueellisen osaamisen kehittämistä. Lisäksi tavoitteena oli myös yhteistyön lisääminen koulutusorganisaatioiden välillä.

”Tavoitteiden asettaminen yhteiseen kehittämiseen on se kaikkein tärkein asia ja sen jälkeen jokainen kulkee samaan suuntaan, samaa tietä, eri polkuja, mutta määränä on sama.”

Tämä kuvaa hyvin sitä, miten tärkeää on luoda yhdessä tavoitteet kehittämiselle. Ilman yhteistä tavoitetta toiminta jää hapuiluksi, jossa yksi pyrkii toiseen suuntaan ja toinen toiseen. Selkeä visio on voimavara, jonka rakentamiseen kannattaa varata aikaa ja voimia. Vision pitää olla aidosti yhteinen ja kaikkien pitää ymmärtää se samalla tavalla. Puhuminen, puhuminen ja keskusteleminen ovat äärimmäisen tärkeitä, sillä ”pisin tie on lyhin.”(Niemelä 2002,32.)

Työelämä nimesi konkreettiseksi tavoitteeksi edelleen työhyvinvoinnin huomioimisen ja kehittämisen yhteistyössä koulutusorganisaatioiden kanssa. He kokivat, ettei heillä riitä yksin resursseja kehittää työhyvinvointiaan, vaan he tarvitsevat siihen täydentäviä voimavaroja. He olivat havahtuneet huomaamaan, että organisaation hyvinvointiin kannattaa panostaa. Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Se tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus vahvistavat yhteisön toimintaa, edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.)

6.3.2 Työelämäläheisyys

Suurin osa työelämän toimijoista piti erittäin tärkeänä, että koulutusorganisaatiot tietävät työelämän tarpeet nyt ja tulevaisuudessa eli osataan ennakoida koulutus- ja työvoimatarpeet. Työelämän toimijat kokivat, että he eivät tunne koulutusorganisaatioiden tarjoamia palveluita riittävän hyvin, sillä he mielsivät koulutusorganisaatiot pitkälti pelkätään opetusta antaviksi organisaatioiksi. Heillä ei myöskään ollut tietoa opetussuunnitelmien sisällöistä.

”Valtavan tärkeää on vastata yritysten tarpeisiin.

”Sujumisessa on tärkeää myös jatkuvan, säännöllisen palautteen saaminen ja antaminen koululle...Laki jo velvoittaa kehittää yhteistyötä työelämän kanssa.”

”Kun yritykset tietävät mitä on tarjolla- koulutusorganisaatiot osaavat kohdentaa oikeaan oppilaitokseen. Mitä toinen tarjoaa, ettei tule päällekkäisyyksiä, mitkä ovat erot koulutuksessa?”

”...kyllähän se yhteistyö lähtee siitä, että tiedetään kummankin osapuolen tarpeet, mitä tarvii yrittäjä...ja vastaavasti koulutusorganisaatiot haluaa oman hyötynsä mitä me saadaan siitä..”

Ammattikorkeakoulu ja ammatillinen toinen aste toivoivat enemmän yhteistyötä, sillä yhteistyö vähentyi ammattikorkeakoululain astuessa voimaan vuonna 1997, jolloin koulutusorganisaatiot erkaantuivat myös fyysisesti eri toimipisteisiin. Molemmissa koulutusorganisaatioissa koulutetaan ammatillaisia sosiaali- ja terveystalalle ja koettiin että yhteistyö oli vähäistä. Lisäksi koulutusorganisaatioiden haastateltavat kokivat, että ammatillisen toisen asteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulun opetussisältöjä sekä yhtymäkohtia ei tunneta riittävän hyvin.

Opetussuunnitelmat muuttuvat ja niiden päivittäminen koulutusorganisaatioiden välillä olisi tärkeää, jotta opetussisältöjen päällekkäisyydet voitaisiin minimoida.

Koulutusorganisaatioiden koulutusohjelmien/opetussuunnitelmien suunnittelussa olisi tärkeää myös työelämän näkemys, sillä monimutkaistuvassa työelämässä koulutukselta odotetaan entistä enemmän valmiuksia monialaisen asiantuntijuuden kehittämiseen.

Kehittämistiimin edustaja totesi, että ” kaikkein kamalinta on, ett me ei tunneta toisiamme. Ei meillä ole yhtään konkreettista yhteistyötä, puhuttu kauan, mutt missä se on ” kuvastaa hyvin koulutusorganisaatioiden vähäistä yhteistyötä, mutta tarvetta tuntuisi olevan konkreettiseen yhteistyöhön.

Työelämän toimijoiden mielestä yrittäjyyden tuntemusta opiskelijoiden keskuudessa voisi lisätä vielä tehokkaammin. Esimerkiksi opinnäytetyöt voisi linkittää vielä vahvemmin työelämän tarpeisiin ja toimintaympäristöön. Opiskelijoiden tekemät opinnäytetyöt ovat yhteistyötä ja työllistymistä tukeva linkki työelämään, ja käytäntöä palvelevaa tutkimusta. Muun muassa opinnäytetöiden raportointi työelämän toimintaympäristössä olisi hyvä oppimiskokemus kaikille osapuolille. Vastavuoroisuuden periaatetta voisi noudattaa siten, että koulutusorganisaatioista opiskelijat pitävät esitelmän opiskelustaan ja työelämän toimija pitää esimerkiksi yrittäjyydestä tai toimintaympäristöstään. Työelämä toivoi enemmän konkreettista yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa varsinkin ammattikorkeakoulutasolla. Puutteena työelämän haastateltavat kokivat, että koulutusorganisaatioiden toimijoiden kanssa kasvokkain tapahtuva dialogi on vähentynyt huolestuttavasti. Työelämä halusi vuorovaikutusta, jossa voidaan vaihtaa ajatuksia tasavertaisina osapuolina ja mieluummin aidossa työympäristössä. Lisäksi koulutusorganisaation toimijat kokivat myös, että työelämässä he enää harvoin tapaavat toisiaan.

Toimintatutkijan näkemys on, että koulutusorganisaatioissa on laajaa osaamista monelta alueelta, joka pitäisi tunnistaa ja tuoda läpinäkyväksi. Lisäksi koulutusorganisaatiot kouluttavat hyvinvointialan ammattilaisia osittain ”*samalle kentälle*”. Palveluja toteutetaan moniammatillisesti, joka vaatii ammattiryhmien kesken joustavuutta, erilaisuuden hyväksymistä ja toisen työn tuntemista. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 62.)

” Joskus olisi hyödyllistä pohtia yhdessä esimerkiksi mitä lähihoitajakoulussa opetetaan joku tulee kuitenkin SAMKiin jatko-opiskeluun.”

”..toisella tasolla ei tarkkaan tiedetä, ole käsitystä mitä se on käytännössä ammattikorkeakoulutasolla. ...tiimi oli aikaisemmin kun kaikki toimivat samassa talossa- työaika on varattu kokouksiin. Oman erikoisalan opettajien kanssa kokoukset, verkottuminen.”

” Alueellisen osaamisen kehittäminen opettajuuden näkökulmasta.

”Olisi tosi mielenkiintoista vetää.. opetusta ...opettajan kanssa yhteistyössä. Siinähan jaettaisiin ajatuksia, sisältöjä, kummankin henkilökohtaista osaamista, uusia ajatuksia, ideoita...”

Opettajien vaihto, esim.yhteiskurssin vetäminen yhdessä”.

”Saada aikaiseksi jatkuva yhteistyösuhde, joka takaa oppilaitokselle laadukasta työelämäyhteistyötä, yrityksille se antaisi monipuolisia lisäpalveluja ja mahdollisuuden vaikuttaa tulevaan työvoimaan.”

Asiantuntijuus mielletään yhä useammin jaetuksi tiedoksi ja osaamiseksi, jossa yksilö täydentää omalla osaamisellaan muiden osaamista. Usean henkilön ja ympäristön yhteistyönä syntyvä asiantuntijuus kuvataan jaetun asiantuntijuuden käsitteellä, joka kehittyy parhaiten eritasoisten asiantuntijoiden muodostamassa tiimissä. (Eskelinen 2010).

6.3.3 Osallistavat menetelmät

Käytännön kehittämisessä eteenpäin auttavia ja luovaa toimintaa tukevia konkreettisia menetelmiä ovat muun muassa aivoriihi/tuumatalkoot, nelikenttäanalyysi, kalanruoto-kaavio, ryhmätyön voitonkaava, laatupiirityöskentely ja tuplatiimimenetelmä.(Mäkisalo 2003,64.) Käytännön toiminta muodostuu työpajoista, koulutuksista ja tapaamisista, joissa vaihdetaan kokemuksia ja tietoja, vertaillaan toimintatapoja sekä solmitaan yhteistyösuhteita.(Mäkisalo 2003,136.)

”Kai se jotkut tämmöiset ideariihet (nyt opettajia ei enää näe kentällä) etäänny aina vaan kauemmaksi koulumaailmasta. ...ne kohdennettaisiin myös henkilökunnalle. Henkilökunta olisi vaikka kerran vuodessa ideariihessä, missä olisi mahdollisesti joku teema-alue, käytäis keskustelua, ideointia, mitä sinne kentälle tarvitaan?”

Benchmarking-menetelmä todettiin myös toimivaksi ja tarpeelliseksi yhteistyössä koulutusorganisaatioiden kanssa, koska työelämän resurssit, aika ja talous ovat rajalliset toteuttaa vertailevia käyntejä.

Keskustelua edistäviä tekniikoita käytetään usein työn ja työyhteisöjen kehittämisessä. Keskusteluun osallistumista varten on kehitetty erityisiä omia keskustelukonsepteja, jotka tarjoavat samalla mahdollisuuden kehitettävän asian jäsentelyyn ja suunnitteluun. Työkonferenssi ja muutoslaboratorio ovat niistä kehittyneimpiä. Björn Gustavsen (1992) kehitti demokraattiseen dialogiin perustuvan työkonferenssi-menetelmän. Siinä osanottajat päättävät kehittämisen kohteen, tavoitteet ja ratkaisut. Työskentelyssä pyritään mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen yhteiseen jakamiseen. Työskentelytapoina ovat pienryhmä- ja yleiskeskustelut. (Toikko & Rantanen 2009,102–105.) Konkreettisesti työkonferenssi on keskusteluareena eli tilaisuus, joka perustuu ihmisten väliseen vuoropuheluun eli dialogiin.(Lehtonen 2004,15). Työkonferenssissa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja osallistujien laaja osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatapa perustuu vuoropuheluun. Se on osallistava prosessi, jossa ryhmässä tapahtuva vuoropuhelu ja ideointi tuottavat tuloksia. (Aalto-Kallio & Saikkonen & Koskinen – Ollonqvist, 2009, 85.)

6.3.4 Sosiaaliset taidot

Suurin osa koulutusorganisaatioiden toimijoista koki, että henkilökohtainen ja alueellinen tunteminen auttaa kontaktien luomisessa. Suhteen tärkein rakennusaine on luottamus, jonka rakentavat aina ihmiset. (Stähle & Laento 2000, 54). Ilman luottamusta ei synny rakentavia keskusteluja vaan ne jäävät pintapuoliseksi ja samalla merkityksettömäksi. Työelämä koki myös yhteydenoton olevan helpompaa koulutusorganisaatioon, jos siellä on tuttu henkilö.

”Hyvinkin tärkeää on henkilökohtainen kontakti, tietynlainen verkostoituminen, ihmiset tuntee toisensa.”

Tärkeäksi koulutusorganisaatioiden toimijat kokivat vuorovaikutuksen, joka on kaiken yhteistyön edellytys.

Vuorovaikutusta lisää luottamus, joka edesauttaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja on edellytys avoimelle ja vastavuoroiselle osaamisen jakamiselle myös vastavuoroisuuden antamisen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Silvennoinen 2004,14–15.) Kuvaava sanonta tästä on, että ”... *molemmat antaa ja molemmat saa..*”

Dialogi ja ratkaisukeskeinen toimintatapa ovat kehittämisen ja ongelmatilanteiden selvittämisen keinoja. Dialogi eli keskustelu on toista arvostavaa puhumista, jolla on tavoite. Siinä luodaan uutta tietoa järjestelmällisen ja avoimen, vastavuoroisen keskustelun kautta. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2011, 34–35.) Toimivan dialogin ehtona on oppimista tukeva kulttuuri. Oleellista on, miten sitä tuetaan, millainen dialogi on mahdollista ja ketkä dialogiin osallistuvat. Ensimmäinen askel parantaa organisaation sisäisiä prosesseja on luoda organisaatioon rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat jatkuvan ja monitahoisen vuorovaikutuksen organisaation kaikkien jäsenten ja ryhmien välillä. (Salojärvi & Hytönen 2006, 199–200.)

6.4 Toimintamallia tukevat hyvät käytännöt

6.4.1 Kokemukset yhteistyöstä

Koulutusorganisaatioiden haastateltavien kokemuksena oli, että työelämän toimintaympäristössä tapahtuva koulutus oli positiivinen, kiinnostava, vaihteleva ja mielenkiintoinen. Uuteen toimintaympäristöön sopeutuminen vaati myös heiltä joustavuutta, rohkeutta, soveltamista ja valmistautumista koulutuksen toteuttamiseen. Mielenpiteenä oli, että palveluita tulisi kehittää enemmän vastaamaan työelämän tarpeisiin esimerkiksi kehittämällä myytäviä tuotepaketteja. Koulutusorganisaatioiden pitää mennä työelämän luo, räätälöidä nimenomaan heidän tarpeisiin koulutus. Työelämän toimijat kokivat, että palveluiden tuottamisessa heitä kohtaan oli myönteinen suhtautuminen. Palvelu oli asiakaslähtöistä ja vastasi heidän tarpeisiin. Erityisen tärkeää heidän mielestään oli, että koko työyhteisöön paneuduttiin ja kehittäminen tapahtui yhteistuumin. Työelämän vaatimukset kasvavat muuttuvassa maailmassa ja lähiesimiehet kokivat tarvitsevänsä voimaantumisen tukemiseen välineitä.

6.4.2 Toimivat yhteistyömuodot

Henkilökohtaisilla työelämäkäynneillä haastateltavia eli yrittäjiä (n=17) pyydettiin nimeämään niitä yhteistyömuotoja, jotka heidän mielestään toimivat toteutuneessa palveluprosessissa. Työelämän omassa toimintaympäristössä tapahtuva koulutus oli kaikkein paras yhteistyömuoto. Koulutuksiin pystyi osallistumaan suurempi määrä henkilökuntaa, keskustelu oli vilkasta tutussa ympäristössä, kouluttaja tutustui toimintaympäristöön ja ilmapiiri oli avoin, koska ”koulumaailman paine ” oli poissa. Työyhteisöjen prosessinomainen koulutus nimettiin parhaimmaksi tavaksi kehittää työyhteisöä. Ulkopuolinen kouluttaja toteutti sen heidän toimintaympäristössään. Työelämän edustajille oli tärkeää, että kaikki myös esimies pääsee osallistumaan yhteisiin koulutuksiin. Toimiviksi yhteistyömuodoiksi työelämä nimesi myös koordinaattorin henkilökohtaiset käynnit, jolloin molemmat osapuolet olivat varanneet aikaa nimenomaan juuri tälle tapaamiselle.

Työhyvinvoinnin kartoitus todettiin myös tarpeelliseksi, sillä se toi esille konkreettisesti organisaation tilan ja siellä kehitettävät asiat. Haastateltavien mukaan työelämän voimavarat ovat rajalliset sekä ajallisesti että taloudellisesti toimia yksin. Sen vuoksi he kokivat, että ” *ihanaa kun joku muu järjestää*”. TYKY – toiminnan tavoitteena oli työntekijöiden työkyvyn ylläpito ja edistäminen, joka suuntautui yksilöön, työyhteisöön kuin työympäristöön ja tavoitteena oli kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. Tämän TYKY – toiminnan yhteistyön muotona työelämä koki yhteisöllisyyttä lisääväksi. Ammatilliset tutustumiskäynnit todettiin myös tarpeellisiksi verkostoitumisen kannalta, jolloin tapahtui muun muassa oppimista toimintatapoja vertailemalla.

”Tyky ollut kaikkein kivointa!”

”Työyhteisökoulutus, siin käyntiin niin laajasti läpi asioita, tosi hyvä.”

”Yrityksessä tapahtuva koulutus, niihin on päässyt niin moni osallistumaan.”

*”Energistä ja hauskaa. Asiantunteva lihaskunnan mittaus, yhdistetty mukavasti leikki-
mieltä ja urheilua.”*

*”Kuntokartoituskysely, on joku semmonen, mitä on mitattu, selvitetty ihan meidän yksi-
kössä..”*

Satakunnan hyvinvointipalvelujen 2030 vision kantavana ajatuksena on kaikessa hyvinvointipalveluihin liittyvässä toiminnassa proaktiivisuus eli palveluissa korostuu asiakaslähtöinen, ennaltaehkäisevä toiminta yli sektorirajojen. Hyvinvointipalveluita tuotetaan luovasti ja yhteistyöllä, joka on lisännyt hyvinvointialan työpaikkojen vetovoimaisuutta maakunnassa. (Isoviita, Ahokas, Kaivo-oja & Laitinen 2007, 105.)

Nämä toteutuneet yhteistyömuodot olivat ennaltaehkäisevää toimintaa ja vastasivat työelämän tarpeisiin eli Satakunnan hyvinvointipalvelujen visio 2030 toteutui tältä osin.

Työelämän mielestä koulutusorganisaatioiden toteuttamia palveluita ei ole tuotteistettu riittävän hyvin, *”jonkinlainen tuotelista palveluista olisi hyvä”*. Palvelujen kehittämisprosessia voidaan tarkastella tuotteistamisena, jossa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Hyvän kehittämisen perusta on perusteellisesti kuvattu ja määritelty palvelukokonaisuus. (Kainlauri 2007, 58–64.)

Hankkeen aikana kehitettiin yhteistä tuotetta, joka oli hyvinvointipizza tai – pankki, josta työelämän toimijat voivat ”nappia painamalla” räätälöidä itselleen sopivan hyvinvointipaletin. Vastaavia tuotteita oli kehitetty Savonlinnan osaverkoston hankkeessa. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuotteet kuvattiin tarjottimena, josta organisaatio voi räätälöidä itselleen soveltuvan osuuden ostopalveluna. (Pöllänen & Uosukainen 2011, 43.)

6.5 Yhteistyön ihannemalli

Koulutusorganisaatioiden haastateltavien mukaan yhteistyön kehittäminen ihannemaliksi vaatii pitkän aikavälin suunnitelmaa, joka laaditaan koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijoiden kanssa yhdessä.

Yhteisen kehittämisen mahdollistaa monitoimijainen (alueellinen) kehittämisverkosto, vuorovaikutus, suunnitelma toiminnan kehittämiseksi, yhteyshenkilö (t) koulutusorganisaatioissa sekä työelämässä.

Pelto-Huikko, Karjalainen & Koskinen-Ollonqvist (2006, 58) esittävät kehityskelpoisen toimintamallin tunnusmerkeiksi muun muassa, että toiminta on tavoitteellista ja sisältö selkeätä sekä eri toimijat tekevät yhteistyötä. Toimintamallin rakentaminen verkostoissa yhdistää eri organisaatioiden voimavarat. Tavoitteena on molemmilla asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Parempi lopputulos saavutetaan yhdistämällä koulutusorganisaatioiden voimavarat ja asiakasyhteistyöllä.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämistyön luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta siinä painottuu sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi sekä tutkimuksen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009,140). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa myös triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Sen käyttötarkoitus voi liittyä joko tutkimuksen totuuden ongelmaan tai tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen. Denzin (1978) mukaan siinä voidaan erottaa neljä eri päätyyppiä. Ne ovat tutkimusaineistoon, tutkijaan, teoriaan tai useiden metodien käyttöön liittyvä triangulaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143–145.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja – kohteen yhteensopivuutta (miten menetelmä sopii juuri tähän ilmiöön, jota tutkit). Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. (Heikkinen & Syrjälä 2007,147.)

Tässä kehittämistyössä voidaan puhua tutkimusaineistoon (tiedon kohteeseen) liittyvää triangulaatiosta, sillä tietoa kerättiin monelta eri toimijalta kuten työelämän ja koulutusorganisaatioiden toimijoilta sekä ulkoisen arvioinnin toteuttajilta.

Laadulliseen tutkimukseen nämä käsitteet soveltuvat huonosti, ja Kvale onkin ehdottanut validiteetin tilalle validoinnin käsitettä. Siinä tutkija pyrkii kuvaamaan prosessia, jossa ymmärrys ja tieto lisääntyvät kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan. Totuus on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä ole koskaan lopullisesti valmis. Heikkinen & Syrjälä (2007, 148–149) käyttävät myös validointia ja Kvalen ajatusten perusteella viittä periaatetta toimintatutkimuksen arviointiin. Näitä ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus, jotka limittyvät keskenään.

Historiallinen jatkuvuus perustuu tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteen toimintatutkimusprosessissa. Tutkimusraportissa tapahtumat esitetään ajallisesti etenevänä sarjana ja lukijalla on mahdollisuus seurata tapahtumien syyseuraussuhteita. (Syrjälä 2007, 149–152.) Lisäksi tutkijan velvollisuus on kertoa uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141).

Kehittämistyössä historiallinen jatkuvuus selostettiin tarkasti vaihe vaiheelta, jonka avulla lukijat saavat kokonaisvaltaisemman kuvan toimintamallin kehittymisestä sekä toi siihen uskottavuutta. Kehittämistyössä kuvattiin aineiston keruupaikat, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät sekä aineisto luokiteltiin. Aineiston luokittelu kuvattiin alusta loppuun esimerkin avulla. Lisäksi kuvattiin suoria lainauksia haastatteluilta. Kehittämistyön analyysia ohjasi tuttu toimiala ja haastattelutilanteet toteutettiin haastateltavien toimintaympäristössä. Työelämän toimijat olivat tuttuja toimintatutkijalle ja yhteinen kieli löytyi helposti.

Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan sosiaalisesta todellisuudesta. *Reflektiivisyys* on toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä, joka tuo siihen läpinäkyvyyttä. Tutkijan on tärkeää reflektoida omaa rooliaan ja identiteetin rakentumisen prosessia tutkimuksen rinnalla.

Tärkein tutkimusväline on tutkija itse, joka kuvaa aineistoaan, menetelmiään ja tutkimuksen etenemistä sekä uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin. Toiminnan arviointi tuo uusia toiminta- ja tutkimustapoja, jolloin tapahtuu kehittymistä. (Heikkinen 2007, 152–154.) Kehittämistyössä toimintatutkimus kuvataan kuviossa 3, sivulla 33 syklien mukaisesti, jonka lopputuloksena syntyi yhteistyön toimintamalli. Toimintatutkijan tutkimuksellinen kiinnostus ja -ote lisääntyivät toimintatutkimuksen edetessä. Lisäksi tutkimuksen tekeminen vaati kurinalaisuutta, lepotaukoja, kärsivällisyyttä ja kirjoittamista aina yhä uudelleen.

Dialektisuusperiaate on ajatus, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Se rakentuu teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi. Sosiaalinen toiminta on kerroksellista ja yhteismitatonta, mitä kuvataan raportissa. (Syrjälä 2007, 154–155.)

Kehittämistyön lähtökohtana oli osallistaa kaikki eri toimijat kehittämiseen, jotta saatiin laaja ja monipuolinen näkemys yhteistyön kehittämisestä. Toimintamallia kehitettiin sitä varten perustetulla kehittämistiimillä sekä sitä vahvisti ja tuki eri kokoonpanoista muodostuneiden toimijoiden väliset kokoontumiset. Koulutusorganisaatioiden toimijoiden pitkä työhistoria, yhteiset kokoontumiset työelämän kanssa sekä kehittämistiimin innovatiivinen kehittämisote toivat arvokasta tietoa sekä eri näkökulmia yhteistyön kehittämiseen, joka oli myös kehittämistyön tekijälle oppimiskokemus.

Toimivuutta arvioidaan toimintatutkimuksen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen kautta. Pragmatismissa ”totta” on se, mikä toimii, jossa totuus on sidoksissa ideoiden toimivuuteen tai hyödyllisyyteen. Hyvä ja onnistunut toimintatutkimus tuottaa toimivia ja tuottoisia tuloksia sekä saa osallistajat uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. Epäonnistumiset ja sen rehellinen raportointi voi auttaa tutkijaa tai tutkimuksen lukijaa toimimaan entistä paremmin. Toimivuusperiaatetta voi syventää eettisellä näkökulmalla. Eettisesti toimiva tutkija miettii, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin, tutkijoihin, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. Lisäksi tutkijan on arvioitava, tunnistaako tekstistä tutkittavat tai aiheutuuko siitä heille haittaa. Jos vain mahdollista, tutkittavalle kannattaa antaa mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat kohdat. (Heikkinen 2007, 155–158.)

Toimintatutkimus oli onnistunut valinta tähän kehittämistyöhön ja sen soveltaminen kehittämiseen, jopa pieneenkin, oli toimintatutkijalle tärkeä havainto. Tuloksena oli yhteistyön toimintamalli, jossa yhdistyivät eri toimijoiden tieto, taito ja osaaminen yhteisissä kokoontumisissa, työpajoissa ja kehittämistiimissä.

Tekstissä on autenttisia lauseita, joista ei kuitenkaan voi erottaa tutkittavaa eikä siitä pitäisi olla heille haittaa. Tämän luotettavuutta testattiin kehittämistiimiin osallistujalla, jolle annettiin mahdollisuus lukea kehittämistyö ennen julkaisemista. Hyvinvointialan pk-yrittäjiltä oli kirjallinen lupa yrityksen nimen julkaisemiseen, ja kahdelta yrittäjältä lupa saatiin puhelimitse. (Liite 4.)

Havahduttavuus vaikuttaa ja koskettaa hyvässä tutkimuksessa kuten hyvä romaani tai näytelmä. Tutkimusraportin tekijältä vaaditaan kaunokirjallisia taitoja enemmän kuin tutkimuksessa, jotta tutkimus on elävää ja todentuntuista. (Heikkinen 2007, 159–160.) Kehittämistyön prosessi on pyritty kuvaamaan elävästi lisäämällä muun muassa haastateltavien aitoja kommentteja aineistoon sekä osoittamaan todenmukaisuus tarkalla kerroinnalla.

Kehittämistyön puutteena oli tarkan tutkimussuunnitelman ja arviointisuunnitelman puuttuminen, jotka saattavat vaikuttaa heikentävästi toimintamallin sitoutumiseen ja jatkuvuuteen.

7.2 Kehittämistyö prosessina

Opinnäyte toteutettiin kehittämistyönä. Kehittämisen lähtökohtana oli TYTTI-hankkeen ulkoisen arvioinnin tulos. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille yhteistyön toimintamalli, jonka avulla kehitetään alueellista osaamista ja työelämän hyvinvointia. Toimintamallin kehittäminen perustui todelliseen tarpeeseen, jonka päämäärinä olivat sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen kehittäminen nykypäivän tarpeisiin sekä hyvinvointialan pk-yrittäjien hyvinvoinnin turvaaminen muuttuvassa ympäristössä.

Tavoitteena oli koota ja kuvata työelämässä toteutuneet yhteistyömuodot, kuvata yhteistyön mahdollistavat tekijät koulutusorganisaatioiden (ammattillinen toinen aste ja ammattikorkeakoulu) ja työelämän välillä sekä kuvata kokemuksia yhteisestä palvelutoiminnasta.

Teoreettinen osa koostui toimintamallin, verkostoitumisen, kumppanuuden, ja kehittämisverkoston käsitteistä. (Kuusela 2005; Pietilä ym.2008; Engeström 1995; Peltto-Huikko ym.2006; Suominen ym. 2007; Mäkisalo 2003; Mäkipeska & Niemelä 2005; Harisalo & Miettinen 2010; Hämäläinen ym. 2007; Alasoini 2005.) Kaikki käsitteet ovat moniselitteisiä ja aika abstrakteja, joten niiden avaaminen ennen kehittämistä on tarpeen, jotta ne ymmärretään samalla tavalla. Kehittämistyössä yhteisen toiminnan kehittäminen oli hyvin alkuvaiheessa, jolloin kumppanuudesta ei voida vielä puhua, sillä sen rakentaminen vaatii tietoista työskentelyä. Empiirinen osa vahvisti verkostomaisen toimintatavan haasteellisuutta ja sen tärkeyttä yhteisessä kehittämisessä.

Kehittämistyön menetelmänä sovellettiin toimintatutkimuksen metodologiaa, joka soveltui hyvin käytännönläheiseen tutkimukseen ja kehittämistyön lähtökohdaksi. Toimintatutkimus eteni kehittämisprosessin syklien mukaisesti osittain limittäin, jossa syntyi kolme sykliä ja kaksi interventiota. Kehittämistyössä yhdistyi käytännöstä noussut ongelma ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Koulutusorganisaatioiden toimijoiden pitkä työhistoria, eri toimijoiden yhteiset kokoontumiset ja kehittämistiimin innovatiivinen toimintatapa toivat arvokasta tietoa sekä eri näkökulmia yhteisen toiminnan edistämiseen ja kehittämiseen. Yhteisen kehittämisen tuloksena syntyi yhteistyön toimintamalli koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille. Hankkeen yhteydessä toteutettu kehittämistyö mahdollisti koulutusorganisaatioiden ja työelämän välisen yhteistyön sekä siihen liittyvän tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan. Eri toimijoilla oli halu ja tarve muutokseen, jonka jatkuvuudelle oli selkeä tilaus. Kehittämistyö päättyi toimintatutkijan osalta hankkeen päättymiseen.

7.3 Toimintatutkijan rooli

Toimintatutkimuksen prosessissa tutkijalla on myös oma roolinsa, joka on tiedostettava tarkkaan. Toteuttajalta vaaditaan erilaisia taitoja muun muassa kykyä kuunnella, kannustaa, ihmisten johtamistaitoja, yhteistyötaitoja ja intrapersonal-taitoja. Lisäksi tutkijan pitää hallita tutkimus, ryhmäkäyttäytyminen ja olla hyvä esimerkki omalla toiminnallaan. Tutkimusmetodologia tulee hallita, jos toimintaan liittyy tieteellistä julkaisutoimintaa tai raportointia ulkopuolisille. Itsensä johtaminen on myös tärkeää, sillä se avaa tien muiden johtamiseen. (Kananen 2009, 50–52; 58.) Suunnitteluvaiheessa toimintatutkija hahmottelee tutkimusasetelmaa ja – tehtävää sekä ideoi kenttätyötä. Hän tutustuu kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja keskeisiin käsitteisiin, jonka perusteella hän täsmentää näkökulmaansa. Toimintatutkija toimi hankkeen projektipäällikkönä, joka koordinoi ja vastasi hankkeen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Kehittämistyö oli yksi mahdollisuus tutkia ja kehittää toimintaa sekä saavuttaa esimerkiksi hankkeelle asetetut tavoitteet. Ulkoisen arvioinnin tulokset lisäsivät ja vahvistivat projektipäällikön kiinnostusta sosiologisen näkökulman tarkasteluun, jossa lähtökohtana on ihminen ja niistä koostuva sosiaalinen verkosto. Saman aihealueen käsitteleminen tutkimuksessa sekä käytännön työssä aiheuttivat välillä stressin ja ahdistuksen kuten myös onnistumisen, ilon ja oppimisen tunteita kehittämistyön eri vaiheissa. Prosessiin vaikutti myös se, että toimintatutkija oli kokematon tutkimustyössään ja teki useita harha-askelaita esimerkiksi kirjallisuuden ja tutkimusten maailmaan. Toimintamallin kehittämisprosessi oli vaativa, sillä se oli osa laajaa hanketta. Kehittämistyön teoreettinen aineisto avarsi ja vahvisti toimintatutkijan oppimismaailmaa sekä oli rakennusaine yhteisen toiminnan kehittämiseksi. Empiirinen aineisto oli laaja ja moniulotteinen, joten sisällön analyysi oli pitkälinen ja samalla työläin vaihe. Prosessi vaati reflektointia omaa työskentelyä kohtaan, aikaa ja pohtimista, mutta lopulta se kannatti. Kehittäminen on aina ollut lähellä tekijän sydäntä, mutta tutkimuksellinen ote toi siihen enemmän tavoitteellisuutta sekä tieto ja taito lisääntyivät. Toimintatutkimus menetelmänä oli onnistunut valinta tähän kehittämistyöhön ja sen soveltaminen kehittämiseen, jopa pieneenkin, oli toimintatutkijalle tärkeä havainto.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tuloksena valmistui konkreettinen ja käytännön läheinen yhteistyön toimintamalli koulutusorganisaatioiden ja työelämän välille, jonka avulla voidaan kehittää alueellista osaamista ja työelämän hyvinvointia. Kehittämistyössä määriteltiin kaikki ne tekijät, jotka mahdollistavat sosiaali- ja terveysalan koulutuksen kehittämisen ja hyvinvointialan työssäjaksamisen muuttuvissa olosuhteissa. Satakunnan alueen hyvinvointialan pk-yrittäjiltä ja koulutusorganisaatioiden toimijoilta saatiin luotettavaa ja systemaattista tietoa, miten työelämän ja koulutusorganisaatioiden sekä koulutusorganisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Hyvin tärkeää oli myös kerätä koulutusorganisaatioiden ja työelämän toimijoiden kokemuksia yritys-koulutusorganisaatio-yhteistyöstä, jotka vahvistivat ja tukivat yhteistyön toimintamallia.

SAMKin hallinnoima TYTTI – työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi -hanke oli hyvä esimerkki yritys-koulutusorganisaatioyhteistyöstä sekä koulutusorganisaatioiden välisestä projektitoiminnasta. Hyvät henkilöstösuhteet ja luottamus työelämään luotiin hankkeen aikana tiiviillä vuorovaikutuksella ja koordinaattorin avulla, joiden tärkeyttä myös tutkimukset, raportit ja julkaisut vahvistavat. Korkalan tutkimuksessa (2010) yksi verkosto oli toiminut ilman ulkopuolista koordinaattoria jonkin aikaa ja toiminta ikään kuin pysähtyi.

Verkostoituminen on nykyään muotisana, kuitenkin tarkemmin pohtimatta, mikä on sen sisältö. Tässä kehittämistyössä verkostoituminen rakentui koulutusorganisaatioiden ja työelämän tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, joka oli osa TYTTI -hanketta. Yhteistyön toimintamallin kehittäminen oli innovatiivinen toimintatapa eri toimijoiden välillä sekä yli organisaatorajojen, joka mahdollisti oppimisen ja alun kehittymiselle.

Yhteiset kokoontumiset, työpajat ja kehittämistiimin ideariihi olivat hyviä esimerkkejä vuoropuhelun tärkeästä merkityksestä ja tarpeellisuudesta sekä halusta kehittää molemminpuolista osaamista ja välittää tietoa, joiden toteuttamisessa vaadittiin koordinoivaa henkilöä. Tieto syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta erilaisissa kokouksissa, työpajoissa, työkonferensseissa tai muissa organisoiduissa tilanteissa tai erilaisten informaalistien kontaktien kautta. Vuorovaikutteiset foorumit eri asiantuntijoille ja sitoutuminen pitemmäksi aikaa vuorovaikutukseen auttavat tiedon luomisessa ja siirtämisessä. (Alasoini, Hanhike, Lahtonen, Ramstad & Rouhiainen 2006, 12.) On mahdollista, että koulutusorganisaatioiden ja työelämän meneillään olevat ja tulevat muutokset aiheuttivat väsymystä yhteisen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi kehittäminen vaatii aina resursseja, aikaa, rahaa, tahtotilaa, voimavaroja, kykyjä ja vastuuhenkilöitä, joita ei aina ollut mahdollisuutta käyttää muuttuvissa toimintaympäristöissä. Saattaa olla, että yhteistä kehittämistä hidasti myös koulutusorganisaatioiden historia ja rakennemuutokset. Lisäksi samoilla henkilöillä oli myös muita kuormittavia muutosprosesseja, jotka mahdollisesti aiheuttivat sen, ettei jaksettu kehittää perustehtävän rinnalla. Hidastavia tekijöitä olivat myös toimintatutkijan kokemattomuus ja samaan aikaan toteutettava, laaja hanke, jotka ajoittain sekaantuivat keskenään. Tutkimuksissa (Korkala 2010 & Suominen ym. 2007 & Jyrkiäinen 2007 & Inkpen ym.2004) totesivat myös, että verkoston rakentaminen onnistuu tasa-arvoisella rakenteella, vahvalla halulla toimia yhdessä ja aloitteen yhteistyölle pitää lähteä heistä itsestään. Hankerahoituksella ”väkisin” perustetut verkostot hajoavat usein rahoituksen päätyttyä, kuten kävi tässäkin kehittämistyössä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä, joka oli hyvä esimerkki sosiaali- ja terveysalan tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Se kytkeytyi työelämän tarpeisiin ja vahvisti sitä, että opinnäytetyöt kannattaa keskittää enemmän työelämään. Myös kehittämistyön tulokset ja Tykesin raportti (2007) osoittivat, että opiskelijat ja työelämä hyötyvät heille tehdyistä opinnäytetöistä.

Hyvinvointipalvelukeskus tai palveluyksikkö oli yhteistyön toiminnan visio, jota voidaan katsoa eri näkökulmista. Vision tulee olla houkutteleva työelämän eli asiakkaiden ja koulutusorganisaatioiden perustehtävän sekä organisaation johdon näkökulmasta. Kysymyksenä voidaan esittää, onko tämä toteuttavissa oleva visio Satakunnan alueella ja millä aikavälillä muuttuvissa organisaatorakenteissa?

Jo vuonna 2004 on keskusteltu mahdollisesta ”Satahoiva”-talosta, josta kaikki palvelut saisi saman katon alta (Mattila 2004,5) sekä Satakunnan hyvinvointipalvelujen visiossa 2030 hyvinvointipalvelut toteutetaan luovasti ja yhteistyöllä, joissa lähtökohtana on asiakaslähtöinen, ennaltaehkäisevä toiminta yli sektorirajojen. (Isoviita ym. 2007, 105.)

Työelämä tunsu koulutusorganisaatioiden palvelutarjonnan huonosti, mutta verkostoituminen onnistui lisäämään tietoisuutta toisistaan ja toimi markkinointikanavana hyvinvointialan pk-yrityksille. Kehittämistyössä toteutuneet yhteistyömuodot olivat erilaisia sosiaali- ja terveystalouden tuotteita. Voidaan myös kysyä, onko ammattikorkeakoulun ja ammatillisen toisen asteen hyvinvointipalvelut tuotteistettu ja markkinoitu riittävän kiinnostavalla tavalla työelämälle?

Johtopäätöksien punainen lanka on verkostoituminen alueen eri toimijoiden kanssa ja kaikilla pitää olla yhteinen, selkeä tavoite. Se on ainoa keino selviytyä tulevaisuuden haasteista. Verkostojen luominen edellyttää avarakatseisuutta, ennakkoluulotonta asennetta, luovuutta, halua oppia ja kehittyä sekä muutosvalmiutta.

Kehittämisajatuksia

TYTTI -hankkeen ulkoisen arvioinnin yhteenvedossa todettiin, että toimijoiden verkoston vahvistumiselle ja yhteistyön syvenemiselle oli olemassa hyvät mahdollisuudet. (Toivonen & Auri 2010, 14). Yhteistyön toimintamallin kehittäminen pääsi hyvään alkuun hankkeen aikana, jonka kehittäminen pysyväksi toimintamalliksi onnistuisi esimerkiksi uuden hankkeen avulla tai resursoimalla koordinaattorit. Verkostoitumisen rakentaminen vaatii konkreettista työtä yhdessä eri toimijoiden kanssa, mukaan lukien myös ammattiliiton/järjestöjen edustajia, työterveyshuolto ja työelämästä käytännön työntekijä ja toiminnanjohtaja sekä koulutusorganisaatioista koordinaattorit. Kaikkein tärkeintä on määritellä yhteistyölle yhteinen tavoite, odotukset yhteistyölle, kestävä tahtotila, aikaa sekä oikeat henkilöt. Yhteistyön koordinaattorit voisivat järjestää esimerkiksi hyvinvoinnin areenoita, joissa vaihdetaan hyviä kokemuksia ja käytäntöjä.

Hankkeen tuloksena syntyi idea hyvinvointipizzasta tai pankista, jossa palvelut on tuot- teistettu. Sitä voidaan verrata Kivelän tutkimuksessa (2008) Matching Service toimin- tamalliin tai Savonlinnan osaverkoston (2010) tuotteista ja toimintamalleista koottuihin tuotteisiin. Ne kuvattiin tarjottimena, josta organisaatio voi räätälöidä itselleen sopivan osuuden. Hyvänä lähtökohtana on vuoropuhelu molemminpuolisista hyödyistä. Valmiin palvelukonseptin luominen yritysten käyttöön vapauttaa aikaa ja resursseja perustoimin- taan, työelämä saa päivitettyä tietoa palvelujen tarjoajista, uusinta asiantuntijatietoa, työkaluja työhyvinvointinsa ylläpitämiseen ja mittaamiseen, tietoa ja kokemuksia hyvis- tä käytännöistä. Voisiko hyvinvointipankki olla yhteistyön toimintamalli? Yhteistyön kehittäminen vaatii myös jatkuvaa laadun arviointia eri toimijoiden kesken. Työhyvin- voinnin kehittäminen vaatii myös verkostoitumista Satakunnan alueen työelämän ja koulutusorganisaatioiden sekä kehittäjäorganisaatioiden välillä, jotta vältetään koulutus- ten ja hankkeiden päällekkäisyyksiltä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen löytyy paljon eri osajia ja erilaisia toimintamenetelmiä molemmista organisaatioista, jotka pitäisi tehdä läpinäkyväksi ja näin yhdistää voimavaroja.

Koulutusorganisaatioiden on kyettävä kehittämään ja muuttamaan omaa tarjontaansa sekä osaamistaan vastaamaan yritysten tulevia tarpeita, jonka vuoksi tulevia osaamistar- peita on tärkeää selvittää yhdessä ja miettiä tulevia haasteita. Tähän yksi ratkaisu olisi alueellisen kehittämisverkoston perustaminen, jonka käytännön toiminnan toteutuksesta vastaavat koordinaattorit tai toimiva tiimi. Verkostoitumalla kaikki osapuolet voivat hyötyä muun muassa kutsumalla erityisasiantuntijoita, uusi tieto leviää laajasti kuulija- kunnalle samalla kertaa ja syntyy ajatusten vaihtoa, luo mahdollisuuden innovaatioiden synnylle ja voidaan peilata tulevaisuuteen sekä voidaan jakaa taloudellinen vastuu. Toimintamuotoina voivat olla erilaiset foorumit, työpajat, seminaarit, pienryhmätyös- kentelyt ja vierailut sekä osallistavat menetelmät kuten esimerkiksi tulevaisuuteen pei- laaminen työskentely. Koulutusorganisaatioiden koordinaattorit ovat käytännön toimin- nan vastuuhenkilöitä. Työelämään nimetään omat yhteyshenkilöt, joihin koordinaattori (t) pitävät säännöllisesti yhteyttä.

Koulutusorganisaatioiden koulutusalojen (esimerkiksi vanhustyö, ensiapu) yhteistyön lisääntymistä voidaan edistää siten, että kehittämistyöstä kiinnostuneet kutsutaan koolle, jossa kokoonkutsujana on opettaja tai koordinaattori. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman siihen varattuja resursseja.

Tulevaisuudessa osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointi ja tarve jatkuvaan kehittämiseen ovat yhä tärkeämpiä. Siinä korostuvat joustavuus ja työelämän tarpeista lähtevä aikuiskoulutus. (EK 2006,62.) TYTTI-hanke jatkuu osana SAMKin täydennyskoulutuskeskuksen hallinnoimaa OSTU – Osaamisella parempaa tulosta -hanketta. Hankkeen tavoitteina ovat osaamisen kehittäminen, yritysten verkostoituminen ja työorganisaatioiden toimivuus, henkilöstön jaksaminen ja motivoituminen.

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist. 2009. Arvioinnin kartalla matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisu 7/2009. Pori: Kehitys Oy.

Ahokas, I. 2010. Hyvinvointialan osaamistarpeiden ennakointi. Yhteenvedo hyvinvointialan tulevaisuuden näkymiä Satakunnassa – työpajasta. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 8.4.2010. <http://www.satamittari.fi>

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö.

Alasoini, T. & Ramstad, E. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad. (toim.) 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö, 5.

Alasoini, T., Korhonen, S-M., Lahtonen M., Ramstad E., Rouhiainen N. & Suominen, K. (toim.) 2006. Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö, 6.

Alasoini, T., Hankike, T., Lahtonen, M., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2006. Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa T. Alasoini, S-M. Korhonen, M. Lahtonen, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö, 12.

Alasoini, T. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. 2005. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Raportteja 40. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö, 36.

Ammattikorkeakoululaki. 2003. L 9.5.2003/351. Viitattu 11.6.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030351>.

Ammattikorkeakoululaki. 2009. L 24.7.2009/564 muutos. Viitattu 11.6.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351#a24.7.2009-564>.

Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. 2010. Helsinki: Opetusministeriö. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 8/2010.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissyö. Artefakta 19. Hamina: Akatiimi.

Armistead, C. & Pettigrew, P. 2004. Effective partnerships: building a sub-regional network of reflective practitioners. International Journal of Public Sector Management. Vol. 17 Issue 7, 571–585.

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Oivallus. Loppuraportti. Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 15.5.2011. www.ek.fi/oivallus.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti. Euroopan sosiaalirahasto.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Palvelut 2020-Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Euroopan sosiaalirahasto. Loppuraportti. Viitattu 7.1.2010. http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Julkaisijahallinnon kehittämiskeskus painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Kumppanuus organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallina. Muistio Teroka-hanketta varten (lyhennelmä). 29.8.2004. Moniste.Helsingin yliopisto, toiminnan ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Eskelinen, M. 2010. ”Se on käsien ojentamista puolin ja toisin.” Opettajien kokemuksia yhteistyöstä taiteilijan kanssa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 18.4.2010.
- Satakunnan ammattikorkeakoulu. 2008. ESR-projektisuunnitelma. TYTTI – työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi. Euroopan sosiaalirahasto.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hartikainen, A., Packalen L. & Saarinen Kaija. 2007. ILONA. Verkostoitunut kehittämissanke päivähoitossa ja vanhustyössä. Laurea-ammattikorkeakoulu Sarja B. Julkaisut. 21/2007.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Opettajan identiteetti ja kertomusten kaanon. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura, 152–154.
- Heikkinen, H.L.T. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruuvirikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy, 214–227
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2007. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä.(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy, 144–161.
- Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. Kever 4/2005. Verkkolehti. Referee-artikkelit. Viitattu 18.4.2010. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/917/766>, 2-3.
- Hämäläinen, R-M & the ENWHP network. 2007. Value of Partnership for workplace Health Promotion – Guideline for partnership Building. Finnish Institute of Occupational Health. Työterveyslaitos: Vammalan Kirjapaino Oy.

- Inkpen, A.C. & Tsang, E.W.K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. Vol.30. No 1,146–165.
- Isberg, S. 2009. TYTTI – työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi. Väliraportti.
- Isoviita, E., Ahokas, I., Kaivo-oja, J. & Laitinen, K. 2007. Satakunta – Hyvinvointipalvelujen kehittämisen mallimaakunta 2030. Näkemyksiä hyvinvointialan toimintaympäristön haasteista ja tulevaisuuden kehitysnäkemyksistä. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Julkaisusarja A 19/2007.
- Jyrkiäinen, A.2007. Verkosto opettajien tukena. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.4.2010. <http://acta.uta.fi/pdf..>
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaisu 101. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kivelä, R. 2008. Hyvinvointipalvelutuottajien uudet yhteistyön toimintamallit – Orimatilalaisten yritysten työhyvinvointipilotti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta, Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenranta University of Technology, School of Business, Management and International Business, Management and Organisations. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 24.9.2010. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37991/nbnfi-fe200805131369.pdf?sequence=3>
- Korkala, S.2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. Tom 298. Turku: Painosalama. Viitattu 15.4.2010. <http://os.doria.fi/handle/10024/59477.pdf>
- Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetusministeriön julkaisuja
2008:9.<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf>
- Kuusela Pekka. 2005. Realistinen toimintatutkimus. Raporttisarja 2/2005. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol. 11, 1, 3.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta. 1998. L 21.8.1998/630. Viitattu 11.6.2010.<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630#a630-1998>.
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. 1998. L 21.8.1998/ 631. Viitattu 11.6.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980631>.
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. 1998. L 21.8.1998/631 1 §: n 6 momentin muutos. L 9.12.2005/1013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051013>.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. 2. painos. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

Mattila, E. 2004. Hyvinvointialan yksityinen palvelujärjestelmä Satakunnassa. Sosiaali- ja terveystalouden toimijoiden liiketoimintaosaamisen tutkimus- ja kehittämistarpeita kartoittava selvitys. Turun kaupunkorakennuskoulu, Porin yksikkö. Julkaisusarja A8/2004.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Mutta, S. 2009. Hoivayrittäjien verkostoituminen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 25.4.2010. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/6224>. pdf

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkisalo, M. Me teemme sen. 1999. Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojaniemi, K. 2006. Toimintamallin kehittäminen terveyden edistämisen hankkeissa – ymmärrys, suunnittelu ja arviointi. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 25.4.2010. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01521.pdf>.

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 10.5.2011. http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Opetushallitus 24.3.2010. Ajankohtaista ammattikouluissa keväällä 2010. Tiedote. 27/2010. Viitattu 22.9.2010. http://www.oph.fi/download124991_AjankohtaAMkoulutus_T2710.pdf

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.

Palmu - Joronen, A-L. 2009. Nokia vuodet - Mitä johtamisesta voi oppia. Porvoo: Atena.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä yhteiskunnassa. Loppuraportti. Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 14.10.2010.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Pelto-Huikko, A., Karjalainen K. & Koskinen-Ollonqvist P. 2006. Terveyden edistämisen toimintamallit. Terveyden edistämisen hankkeissa kehitettyjen toimintamallien arviointi ja kehittäminen. Terveyden edistämisen keskus.

Pietilä, A-M, Eirola R. & Vehviläinen-Julkunen K. 2008. Työmenetelmiä terveyttä edistävissä asiakastyössä. Teoksessa A-M Pietilä, T. Hakulinen, E. Hirvonen, P. Koponen, E-M. Salminen & K. Sirola (toim.) Terveyden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Helsinki. WSOY.

Pöllänen, S. & Uosukainen, L. Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä. 2010. Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes-hankkeessa vuosina 2006–2009. Tutkimuksia ja raportteja 55. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Rautio, M. & Husman, P. 2010. Työikäisten terveyden edistäminen. Esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa A-M Pietilä (toim.) Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy, 165.

Salonen, P. 2010. Työelämäyhteistyö framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu: Oy Fram Ab, Vaasa.B: AJANKOHTAISTA – AKTUELLT. Viitattu 28.6.2010. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6602-13-4>.

Salojärvi, S. & Hytönen, T. 2006. Osaamisen johtamisen edistäminen oppimisverkoston haasteena. Teoksessa: T. Alasoini, S-M. Korhonen, M. Lahtonen, E. Ramstad, N. Rouhiainen & K. Suominen (toim.). Tuntosarvia ja tulkkeja: Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö, 91–92.

Satakunnan ammattikorkeakoulun strategia 2010–2012 (-2016).10.2.2010. SAMK; Laatukäsikirja. Viitattu 30.4.2010. <http://www.samk.fi/>.

Satakunnan ammattikorkeakoulun tutkimusohjelma vuosille 2010–2013. Pynnä, S. http://www.samk.fi/download/17691_SAMK_tutkimusohjelma_FINAL_lyhyt.pdf. Viitattu 10.2.2010.

Satakunnan ammattikorkeakoulu. TKI. 2011. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan katsaus 2010.

Satakunnan maakuntaohjelma 2011–2014. Satakunnan maakuntaliitto. Viitattu 8.4.2010. <http://www.satakuntaliitto.fi/sivu.aspx?taso=2&id=453>

Syrjälä, L. 2007. Opettajan elämää - tutkimusryhmä. Toimintatutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: H. L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 149–152.

Silvennoinen, M., 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sosiaali- ja terveystieteiden osaamisstrategia vuosille 2009–2012. 30.3.2009. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveyskertomus. 2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1/2010. Viitattu 22.9.2010. <http://www.stm.fi/julkaisut>.

Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykesin raportteja 56. Helsinki: Työministeriö.

Ståhle, P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

Suominen, K. & Aaltonen, P. 2006. Potilas-lääkäri-malli-vuorovaikutteista oppimista edistävä työskentelytapa. Teoksessa T. Alasoini, S-M. Korhonen, M. Lahtonen, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Tykesin raportteja 50, 94-95. Helsinki: Työministeriö.

Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Raportteja 56. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Toivanen, M. & Auri, E. 2010. TYTTI-hankkeen ulkoinen arviointi. Helsinki: Net Effect Oy.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toljamo, M. & Isohanni, I. 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö osana työelämän tutkimusta ja kehittämistä. Teoksessa E. Ramstad, T. Alasoini (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia ja tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma – työministeriö. 305, 307.

Tulevaisuuskatsaus 2010. Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020. 2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 23/2010. Viitattu 22.9.2010. http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/_julkaisu/1527919#fi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämäpalvelut. WinNova. Länsirannikon koulutus Oy. Työelämän opas. 2011.

Vesalainen., J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Yrityskehitysosasto: Edita.

Winnova yhdessä eteenpäin. 2010. Työelämäyhteydet.

<http://www.winnova.fi/sivu.aspx?taso=2&id=74>

Äimälä, A-M., Tuomi, J. & Wallin, O. 2005. Projektin aloitus – pysähdy pohtimaan onko aika kehittää? Teoksessa J. Tuomi (toim.). Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja C. Oppimateriaalit nro 6. Tampere, 11–12. Viitattu 10.5.2010.

[http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/\\$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf)

TYTTI-HANKE 2008-2011

Työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi
2008 – 30.4. 2011

Pvm:

Sirpa Isberg

puh. [REDACTED]
[REDACTED]

Haastateltavan nimi:

HEI YHTEISTYÖKUMPPANI !

On ollut ilo tehdä työtä kanssanne ja oppia tuntemaan SAMKin/WinNovan opettajia. Pyytäisin teiltä pienen hetken yhteiseen keskusteluun ja kyselyn täyttämiseen.

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, Terveiden edistämisen koulutusohjelmassa.

Tutkinto sisältää 30 opintopisteen laajuisen opinnäytetyön, jonka teen TYTTI-työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi hankkeen yhteydessä.

Opinnäytetyössäni kartoitan Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Länsirannikon koulutusyhtymä Oy WinNovan kokemuksia ja odotuksia sosiaali- ja terveystieteiden pk-yritysten ja koulutusorganisaatioiden väliseltä yhteistyöltä.

Syksyllä 13.9.2010 iltapäivällä TYTTI – hanke järjestää työpajan/keskustelutilaisuuden, jossa vaihdetaan kokemuksia ja pohditaan keinoja yhteiseen kehittämiseen.

TERVETULOA!

Kiittäen yhteistyöstä!

Sirpa Isberg

1. Hyvinvointialan yritysten ja koulutusorganisaatioiden (SAMK ja WinNova) välinen yhteistyö

- Mikä on yhteistyön sujumisessa tärkeää?
- Mikä mahdollistaa yhteisen kehittämisen?
- Mikä on yhteistyön konkreettinen tavoite?
- Mikä olisi ihannemalli yhteistyölle?
- Mitä muuta haluaisit sanoa?

2. Koulutusorganisaatioiden välinen yhteistyö (SAMK ja WinNova)

- Mikä on yhteistyön sujumisessa tärkeää?
- Mikä mahdollistaa yhteisen kehittämisen?
- Mikä on yhteistyön konkreettinen tavoite?
- Mikä olisi ihannemalli yhteistyölle?
- Mitä muuta haluaisit sanoa?

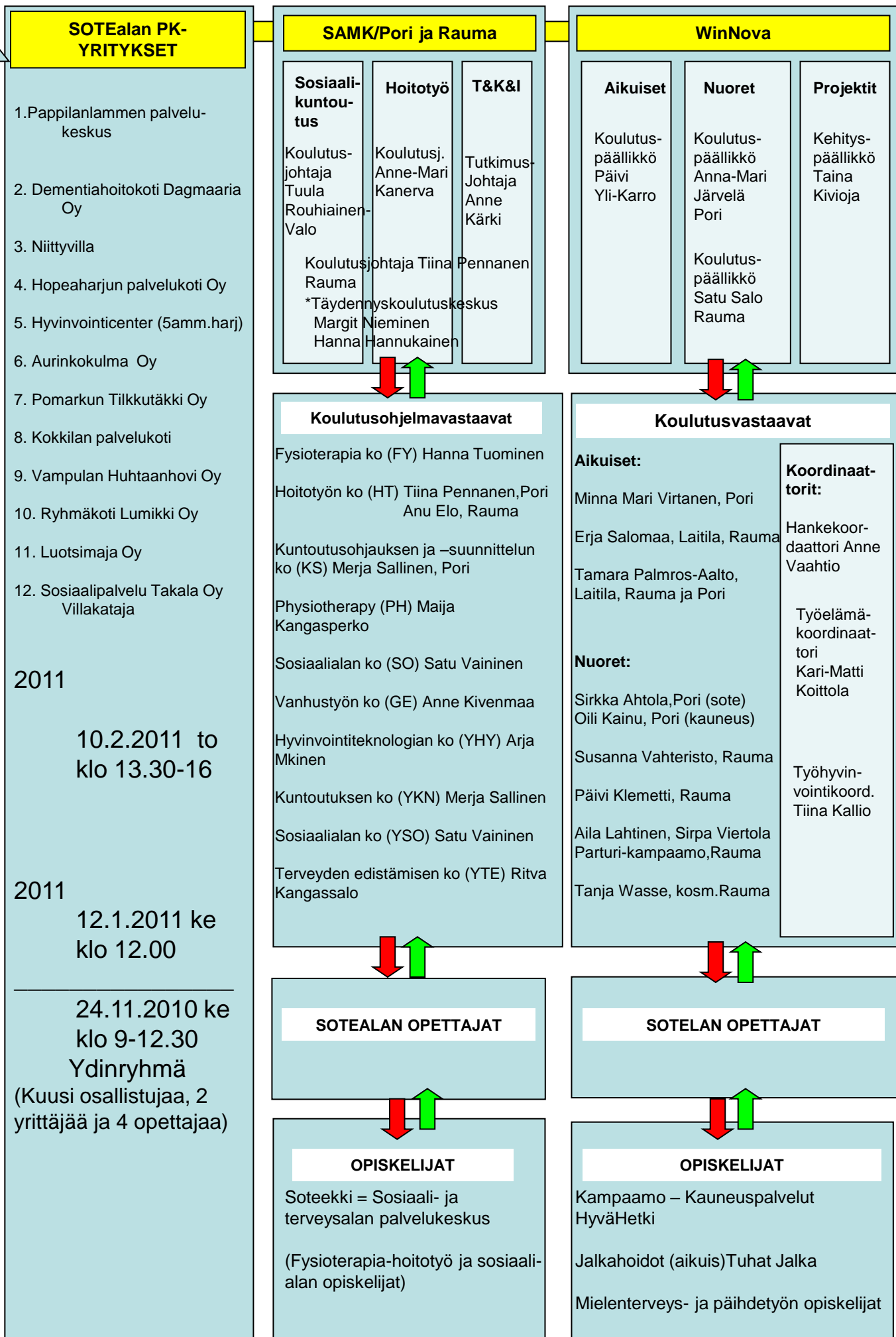
KIITOS AJASTASI JA OIKEIN HYVÄÄ KESÄÄ!

TOIVOO SIRPA

TYTTI 2008 -2011

Palvelun tilaajat

Palvelun tuottajat



Työvoiman ja yrittäjyyden tietotaito innovaatioiksi
Sirpa Isberg

MARKKINOINTI	Postissa esite+kutsu infoon. Henkilökohtainen käynti Tarvekartoitus	syksy 2008 26.11.2008
PALVELUSOPIMUS		
ALKUSEMINAARI	* Lähtölaukaus*	19.03.2009
TYÖHYVINVOINNIN KUNTOKARTOITUSKYSELY	Mukailtu Marja-Liisa Mankan työhyvinvointikyselyä (yksilö+organisaatiotaso) Raportti valmis.	23.4. – 8.5.2009 Lokakuu
FYYSINEN KUNTO	Terveystarkastukset yrityksessä - Hb, S-Kol. B-gluk, pituus, paino, BMI, PEF, näkö ja kuulo sekä RR Kuntokartoitukset - polkupyöräergometri - UKK –kävelytesti	
ESIMIESTOIMINTA	Johtajaryhmä Lähiesimiesryhmä	23.4. 2009 10.9. 12.10. 3.11. 12.1.2010 15.9.2009 13.10. 2009 10.11.2009 19.1.2010
TYÖYHTEISÖ	Ryhmädynamiikka ja roolit Muutoksessa jaksaminen – luento (yksi yritys) Työssäjaksaminen (yleisluento) TYKY –iltapäivät Sosiodraama Tutustumiskäynnit	tammi/helmik. 2009 7.5. ja 13.5.2009 26.5.2009 2.2 ja 2.3.2010

	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoinen (Kaarinakoti ja Dementiakoti Otso, Turku) - yrityskohtaiset <ul style="list-style-type: none"> a) Pappilanlampi b) Hyvinvointicenter <p>Vastavuoroisuus työyhteisössämme- työkaluja työyhteisön kehittämiseen</p> <p>Puhumalla paras – kehityskeskustelut paremmaksi (samansisältöisiä) SAMKissa</p> <p>Sisäinen yrittäjyys SAMKissa (samansisältöisiä)</p>	<p>8.2.2010</p> <p>13.4.2010 22.4.2010</p> <p>2010 - 2011</p> <p>16.3.2010 23.3.2010</p> <p>21.4.2010 28.4.2010</p>
AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	<p>Hätäensiavun päivittäminen yrityksessä</p> <p>Siivouksen uudet tuulet!</p> <p>Kirjaamisen perusteet. (SAMK) Kirjaamisen käytäntöjä ja haasteita</p> <p>Psyyken lääkkeet (lapset ja nuoret) Vanhusten lääkehoidon erityiskysymykset yrityksessä</p>	<p>2009 - 2010</p> <p>2.6.2009</p> <p>8.10.2009 19.11.2009</p> <p>16.9.2009 26.11.2009 19.1.2010 3.12.-9.2.2010 16.11 ja 22.11 18.11. ja 4.11.</p>
MUU YKSILÖHOITO	Hyvinvointia täydentävät palvelut ammattiopistolla	
VÄLIVAIHEEN ULKOINEN ARVIOINTI	Haastattelut, dokumentointianalyysi sekä työpaja Raportti	<p>12.01.2010</p> <p>10.2.2010</p>
OPINNÄYTETYÖT	<p>Ammatinharjoittajan ja ammatinharjoittajista koostuvan työyhteisön työhyvinvointimallin kehittämisprojekti esimerkkinä Hyvinvointialan yritys´, Outi Salo</p> <p>TYTTI-hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden terveystietojen kooste, Tommi Ruis</p>	<p>17.12.2010</p> <p>5/2011</p>
SYKSY 2010		
YHTEISTYÖN KEHITTYMINEN OPPILAITOSTEN JA	TYÖPAJA YRITYKSET JA OPPILAITOKSET	<p>13.9.2010 11.10.2010 (peruuntuivat)</p>

YRITYSTEN VÄLILLÄ	Kehittämisverkosto	24.11.2010
TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	Keittiöhenkilöstölle omaa koulutusta Pappilanlammen palvelukeskuksessa	26.10.2010
	Terveellisen ruokavalion haasteet+keliakia	20.10.2010
	Tykyamu/iltapäivät	
	Yksilöhoidot	
	Vastavuoroisuus työyhteisössämme – työkaluja työyhteisön kehittämiseen	
	Psyykkiset sairaudet ja niiden vaikutus toiminta- ja toimintakykyyn	1.10.2010
	Kaksisuuntainen mielialahäiriö	11.10.2010
	Opinnäytetyön raportointiseminaari	2.11.2010
	Lääkehoidon koulutus vanhusten palvelutalon henkilöstölle Raumalla	16. ja 22.11.
	Hyvän mielen kohtaamisia päivä WinNovassa	26.11.2010
Lääkehoidon päivitys yrityksessä	4.11. ja 18.11.2010	
TYÖHYVINVOINNIN KARTOITUS	Kysely yritykselle + henkilöstölle	Helmi-maalis 2011
2011	Vastavuoroisuus työyhteisössämme – työkaluja työyhteisön kehittämiseen	tammi-helmi
	Hätäensiavun päivittäminen	1.3.2011
	Lääkehoidon päivitys Pomarkussa	
	Tykyilta/aamupäivät	
	Yhteistyön kehittäminen	12.1.2011 10.2.2011
JÄLKIARVIOINTI SAMKIN LAATUJÄRJESTELMÄN MUKAAN		Maalis-Huhtikuu 2011
PÄÄTÖSSEMINARI	"Maalissa"	5.4.2011

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

puh. [REDACTED]

1.8.2011

TUTKIMUKSEEN YRITYKSEN NIMI

Haastattelin teitä vuonna 2010 TYTTI-hankkeeseen liittyvään tutkimukseeni, joka liittyy opinnäytetyöhöni. Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa terveyden edistämisen koulutusohjelmassa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää ammattikorkeakoulun ja toisen asteen välille yhteistyön toimintamalli, jonka avulla kehitetään alueellista osaamista ja työelämän hyvinvointia. Tutkimuksen tavoitteena on mm. kuvata yhteistyön mahdollistavat tekijät koulutusorganisaatioiden ja työelämän välillä. Opinnäytetyö valmistuu syksyn 2011 aikana, joka on käytettävissä sähköisessä muodossa ammattikorkeakoulujen Theseus-verkkokirjastosta: www.samk.fi/kirjasto/tiedonhakijalle/theseus tai suoraan linkistä <http://publications.theseus.fi>.

Anon ystävällisesti lupaa käyttää yrityksen nimeä tutkimuksessani. Tutkimuksessa ei mainita osallistuvien nimiä, ainoastaan TYTTI-hankkeeseen osallistuneen yrityksen nimi.

Opinnäytetyötäni ohjaa Satakunnan ammattikorkeakoulun yliopettaja, TtT Eila Hirvonen.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Sirpa Isberg

SUOSTUMUS YRITYKSEN NIMEN KÄYTTÖÖN

Myönnän luvan käyttää yrityksen nimeä Sirpa Isbergin tutkimuksessa. Luvan myöntämiseen voitte lähettää mukana tulevassa kirjekuoressa/laittaa sähköpostilla tai antaa henkilökohtaisella käynnillä.

Yrityksen nimi:

Päivämäärä ja vastuuhenkilön allekirjoitus ja nimenselvennys

____/____ 20____